

ものづくり技術

Challenge

革新的サービス



ものづくり・商業・サービス補助金成果活用

グッドプラクティス集

Follow up

マッチング支援

人材確保・育成支援

専門的アドバイス・指導

コーディネート支援



全国中小企業団体中央会

はじめに

全国中小企業団体中央会では、平成 24 年度補正ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金、平成 25 年度補正中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業、平成 26 年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金、平成 27 年度補正ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金及び平成 28 年度補正革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金（これらを総称して以下「ものづくり・商業・サービス補助金」という。）を通じて、5 万者に及ぶ中小企業・小規模事業者の革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善等を行うための設備投資等の支援を実施してきました。

「ものづくり・商業・サービス補助金」を実施した事業者は、補助事業期間終了後、補助事業の成果を活用し、それぞれが目標とした販路開拓や取引拡大、売上や収益等の増加に向けて「事業化」への取組みを進めていくこととなります。ただし、日頃の事業活動を行いながら、事業パートナー探しや資金調達先の確保、生産化・販売等の計画策定など次の展開に向けた準備が必要となるほか、計画に足踏みが見られる場合にはコンセプトの見直しや事業計画の再構築が求められます。事業者単独では課題解決が困難に陥ることも多く、「事業化」に向けた活動を持続的、かつ、着実に進めていくためには、支援機関によるフォローアップの重要性が増してきております。

そうした背景から、「ものづくり・商業・サービス補助金」では、支援体制の充実を図るべく、平成 28 年度補正事業から、認定支援機関による、補助事業の取組みへの全面バックアップが補助対象要件化されるとともに、補助事業終了後の 5 年間のフォローアップ支援が義務化されております。

一方、実際にフォローアップを担う支援機関からは、支援をしやすい環境づくりや具体的な支援事例の提供を望む声が多かったことから、本会では、学識経験者等で構成する成果事例調査委員会を設置し、「平成 30 年度ものづくり補助金成果評価調査事業（フォローアップ事業）」を実施することとし、補助事業者の事業化状況を把握することのみならず、支援機関の関与についても着目した実地調査を行い、事業化実現や課題克服の背景にある成功要因を分析した結果をまとめ、このたび「ものづくり・商業・サービス補助金成果活用グッドプラクティス集」を作成いたしました。

本グッドプラクティス集が、今後の補助事業者の「事業化」に向けた活動やそのフォローアップを担う支援機関のアプローチの検討・実践の参考となれば幸甚です。

最後に、ヒアリング調査にご協力賜った補助事業者及び支援機関をはじめ、調査内容の検討、調査実施などにご対応いただいた委員会委員の多大なる協力を深く感謝申し上げます。

平成 31 年 3 月
全国中小企業団体中央会

目 次

はじめに	1
委員名簿	3
委員長総括 持続可能で着実な「事業化」への取組みに向けて	4
委員提言 – 「ものづくり・商業・サービス補助金」成果活用（事業化）のヒントー	
■ 持続的競争優位に向けた4つの鍵	8
■ 「売れる仕組み」「稼ぐ仕組み」構築のポイント～市場訴求力向上と高付加価値化～	12
本書の活用にあたって（本書の特徴、カテゴリ索引）	14

グッドプラクティス集

	都道府県	プロジェクト		サポート	
01	福島県	株式会社富久栄商会 社会的課題も見据えながら夢の実現へ エネルギーシフトな取組みを実施	22	福島県地域事務局 巡回訪問で隠れた支援ニーズをつか み、共同開発のマッチングに成功	24
02	新潟県	有限会社笹川流れ観光汽船 「笹川流れ」の地魚を骨まで丸ごと 味わえる商品開発を実現	26	山北商工会 新鮮な地魚の商品開発を支援機関の 連携で実らせる	28
03	福井県	三宅彦右衛門酒造有限会社 ものづくり補助金活用で県内初の四季 醸造を加速化し、顧客価値向上を図る	30	敦賀信用金庫 酒造りの伝統を四季醸造に変え、新し い価値を求める老舗の酒蔵と三人四脚 の取組み	32
04	奈良県	昌和莫大小株式会社 公設試との二人三脚で挑戦、足から 健康にする革新的な靴下の開発	34	公益財団法人奈良県地域産業振興センター ×奈良県産業振興総合センター 経営と技術の重層的な支援により、「靴 下イノベーション」を強力に推進	36
05	広島県	有限会社昭和機械工業 よろず支援拠点の支援で自社の強みを 再認識し、戦略的ストーリーを構築	40	広島県よろず支援拠点 「補助金ありき」でない持続的で丁寧 な支援が、社長の「やる気」を生んだ	42
06	香川県	株式会社トーコー 若い経営陣が現場の声を生かして補助 金をフル活用する地域経済牽引企業	44	香川県プロフェッショナル人材戦略拠点 支援機関同士の接着剤となるキーマン 達の存在でチームワーク力を発揮	46
07	愛媛県	株式会社オフィス・ラボ ユーザーの声を逃さず新商品開発に 活かす、福祉家具のパイオニア	48	愛媛県地域事務局 広域連携による独自の展示商談会で、 実効性ある販路開拓支援を実現	50
08	長崎県	山翔 新感覚麺の開発により下請からの脱却 をめざし、産地に新風を吹き込む	52	長崎県地域事務局 独自性の高い支援策の実施等、事業者 のニーズに応じた多面的な支援を展開	54

「ものづくり・商業・サービス補助金」の概要	56
中央会支援活動報告	59
サポートプラクティス掲載機関・拠点制度ガイド	63

平成 30 年度ものづくり補助金成果評価調査事業（フォローアップ事業） 成果事例調査委員会 委員名簿

(順不同・敬称略)

委員長	青山和正	東京富士大学 副学長・学長代行 教授
委員	奥山雅之	明治大学 政治経済学部 准教授 中小企業診断士
	加藤雄紀	株式会社せたがや経営コンサルティング 代表取締役 中小企業診断士、1 級知的財産管理技能士
	水上和之	公益財団法人奈良県地域産業振興センター 事業化推進課 事業化推進コーディネーター
	風間直人	新潟県中小企業団体中央会 工業振興課主席
	芹澤利幸	福井県中小企業団体中央会 企画振興課長

事務局：全国中小企業団体中央会 事業推進本部

持続可能で着実な「事業化」への取組みの実施に向けて

委員長 青山 和正

はじめに

平成 24 年度 (2012) 補正予算から始まった「ものづくり・商業・サービス補助金」は、平成 25 年度 (2013) から 28 年度 (2016) と同事業の支援対象の拡充と支援内容の充実により、中小企業・小規模事業者の試作品開発や設備投資や生産革新に加え、革新的サービスなどを促進するための支援制度である。既に、中小製造業の約 5 万者が同事業を活用して新たな価値を創出しており、我が国のモノづくり基盤を支える政策の大きな柱となっている。

この「ものづくり・商業・サービス補助金」を実施した事業者には、補助事業終了後、売上や収益、雇用等の増加といった「事業化」への取組みを進めることを政策要件としている。

そこで、補助事業者 (24 年度補正～ 26 年度補正) の事業終了後の進捗状況を見ると、試作段階・開発中で留まっている割合が半数以上を占めており、試作品・製品は完成したものの販売活動が本格化していないのが事業化の実情である。

とくに補助事業者の中には、下請脱却のために製品の開発、生産革新を行い、ニッチ市場であるが、「業界初」「地域でユニークな商品・技術」であるオンリーワン製品の開発に成功し、高い評価を受けているものの、自ら市場や顧客を開拓していくことに慣れていない事業者も多く、事業化のためには事業者単独での実現が困難であり、支援機関の伴走によるフォローアップ支援の重要性が増してきている。

本事業の実地調査を踏まえて、事業者及び支援者が「事業化」への活動に持続的に取り組むためのいくつかのポイントを考察する。

1 事業化に向け持続的成長を阻む 2 つの課題

「ものづくり補助金成果評価調査報告書」(以下、成果調査)によれば、事業化に向けた 2 つの課題が指摘されている。

1 つ目は、補助事業を活用して開発した製品・サービスの販売面では、「新規顧客の開拓」と「既存顧客との取引の維持、拡大」が大きな壁となっている。今回の実地調査でも試行錯誤して開発した新商品や新技術が高い技術評価をもらい、支援機関が支援する展示会、商談会に出展しても、なぜか販売につながっていかないケースも見られる。

2 つ目は、「事業化に向けての社内体制の確立」である。成果調査では、事業化にあたって、既存事業との調整、試作開発・販路開拓に従事する人材の質と量の不足などが指摘されている。また、実地調査でも事業化に向けて社内制度の確立、特に人事制度の整備や人材確保が今後の課題とする事業者が多く見られた。

2 販路開拓に取り組む事業者 / 支援者への提案

【事業者向け】

① ターゲットの再確認

どの事業者も補助金の応募申請時には、新製品の事前調査や市場性の検討を行った上で、事業計画を立案しているものの、事業終了後に自社が開発した商品・技術の強みを最大限に活かせるマーケットとは違う場所で戦っていることも多い。当初想定したターゲットの絞り込みがズレたり、新たな用

途開発が見つかったりして、想定したコンセプトも曖昧になってきていることが原因として考えられる。

そこで、もう一度立ち戻り、開発した商品や技術の強み（ウリ）を磨き、どのようなユーザーに喜んで受け入れてもらえるか、役に立つかを見極め、ターゲットを絞り込む。ターゲットが明確になれば、そのユーザーに向けたコンセプトで商品・技術イメージを作り上げていく。同時に、競合との差別化要素を再チェックし、パッケージやネーミングなどを決めていく。本事例集の**（株）オフィス・ラボ** [p.48] は、ユーザーの声を直接聞いて、それを起点に商品を開発、試作から商品提供の段階もユーザーとのコミュニケーションを積み重ねることで、自社の強みとし業績を伸ばしてきている。

また、潜在的ニーズが多様な用途開発については、優先順位を決め、ターゲットを絞って、そのターゲットに向けたコンセプト、品揃え、提供方法などを詰めていくことが必要である。

② 「知ってもらうこと」の重要性

「ものづくり・商業・サービス補助金」の取組みでせっかくオンリーワンを開発しても、その存在が多くの人に知ってもらわなければ売れることはない。「知ってもらうこと」は、商品開発以上に知恵を絞っていかなければならない。そこで、事業者自らが開発した商品・サービスについて情報発信をすることが必要であり、その有効な手段がメディア、HP・SNSの活用である。とくに、ブログ、ツイッター、フェイスブック、インスタグラム等、これらは無料で情報発信ができるうえ、日々投稿できる。自社の開発したオンリーワン商品作りや良さをアピールすることで、新たな顧客開拓の有力な手段となる。

【支援者向け】

① 事業者の『ウリ』を磨く支援

支援者は、ものづくり・商業・サービス補助金で開発した商品・サービスを軸に、事業者の強みを引き出し、ターゲット顧客の明確化、コンセプト見直しなどのきめ細かな支援が必要である。本事例集の中では、**愛媛県地域事務局** [p.50] を含む四国4県の中央会が共同で実施している合同商談会では、NPOとの連携のもと、出展事業者の『ウリ』を整理した「PRシート」の策定に工夫が見られる。それを基に販路となり得るマッチング先の選定と招聘、場所など、きめ細やかに配慮した支援で大きな成果を上げており、支援機関の販路開拓支援のベンチマークとなる。

② 情報発信の戦略的活用をもたらす支援

事業者にとってSNS、HPは、顧客開拓に必要な「ビジネスツール」である。そのため、支援者側も事業者がSNSでビジネスパフォーマンスが上がるように、投稿内容のサポートを続けることが必要であり、HPも戦略的に活用できるようにコンテンツやデザイン、SEO対策などへの支援も継続的に行ってほしい。

3 社内体制の確立のための事業者 / 支援者への提案

【事業者向け】

① 組織改革のススメ

せっかくオンリーワンを開発し、ユーザーからの評価も高く、ユーザーからの問い合わせや発注が多くなってきても、企業の社内体制が確立されていないと先に進まない。

とくに小規模事業者では、経営者一人が開発から生産現場、商品・サービスの提供まで自分がすべて取り仕切らないと業務が回らない体制になっているため、ユーザーからの問い合わせが急増すると十分に対応できない場面も多く見られる。

そこで、事業化に向けて、経営者一人では持続的成長には限界があることを強く認識し、個人から組織で仕事を進めるという仕組みづくり、つまり、社員を事業化に向けた戦力となる人材に変えていく組織づくりに取り掛かることが必要である。

そのためには、第1に、「ものづくり・商業・サービス補助金」での取組みを含め、『会社は将来、何を目指しているか』『事業化の5年後の姿』といった将来ビジョンを経営者は社員に熱く語ることから始める。

第2に、事業化の5年後の方向性を盛り込んだ経営計画書とその実行プランを策定、実行する。具体的には、販路開拓等の事業化に向けた部門毎の目標と役割分担を決め体制を固めていく。併行して既存事業の業務のやり方を見直し、業務の標準化を進める。

第3に、実行プランに沿って既存販売先の深耕、新規販路開拓の進捗やユーザーからの声を社内で情報共有することで、社員も新事業へ積極的に参画できる体制が構築できる。

第4に、組織づくりの仕上げとして、人事評価制度や給与体系の見直しを行う。

このようにして組織体制を変えていくには、短期間では難しいが、事業化と人材育成を目指して粘り強く取り組むことが成功につながる。

本事例集では、[\(有\)昭和機械工業 \[p.40\]](#) が[広島県よろず支援拠点 \[p.42\]](#) の支援を受けて、自社の強みを意識した戦略的な現場改善、環境変化に対応できる社内体制の整備を図っている。

② 人材確保は支援リソースを有効活用

事業者単独では困難な場合は、支援者側のリソースを有効に活用するとよい。また、人材確保についても、本事例集にある[\(株\)トーコー \[p.44\]](#) では、地域事務局と連携し、[香川県プロフェッショナル人材戦略拠点 \[p.46\]](#) のスキームを活用して人材マッチングで適任者を確保している。とくに同社では組織体制が一定レベルに達しているため、支援機関からの人材あっせんもミスマッチがなく、人材不足に対応できたとと言える。

【支援者向け】

○ 連携による持続的な支援への期待

販路開拓を含め社内体制の構築支援は、一過性の支援では効果がなく、経営者との日頃からの信頼関係の上で、経営者自身が組織体制づくりを強く認識しないと進まない支援である。そのため、商工会議所・商工会の伴走型支援機関と金融機関、他の支援機関が連携して事業化に向けた社内体制づくりを支援していく必要がある。

本事例集では、[敦賀信用金庫 \[p.32\]](#) と商工会、地域事務局がそれぞれの役割分担、事業者である[三宅彦右衛門酒造\(有\) \[p.30\]](#) の目線での支援体制が整っており、事業者の自律的な経営姿勢と支援機関への真摯な取組みがなされており、三者が顔の見える相互の支援ができる体制が整っている。このような支援機関の連携の中で、社内体制の整備や人材確保などの支援ができる。

4 まとめ — 持続可能で着実な取組みに向けて

「ものづくり・商業・サービス補助金」制度は、設備投資の資金不足のための補助金ありきの発想ではなく、事業終了後、本事業で試作開発や生産革新、革新的サービス等に取り組んだ成果を事業化に繋げるこそが本制度の政策目標である。ものづくり・商業・サービス補助金での取組みで培った計画づくりを一步進め、業務の見直しや社内体制の確立、ビジネスモデル変更など、ビジネスのステージアップの実現が期待されている。

しかし、事業化への持続的成長活動には、販路開拓や社内体制、人材育成などの大きな壁が立ちほだかる。そのため、経営資源の乏しい事業者にとって、認定支援機関やその他の支援機関、地域事務局との連携により、事業者にはないノウハウは積極的に第三者の力を借り、ものづくり・商業・サービス補助金での取組みの事業化を加速させていくことが得策である。

支援機関にとって、事業者の事業化に向けての支援は、事業者との日頃のコミュニケーションや情報共有がないと円滑な支援ができない。事業者の事業化のステップ毎に、求められる課題が変わってくるため、支援機関の本業領域を軸に、広く間口をとり、金融機関や他の機関と柔軟に繋いでいけるノウハウを持つことが肝要である。

持続的競争優位に向けた4つの鍵

委員 奥山 雅之

「ものづくり・商業・サービス補助金」による「持続的競争優位」の確立

ものづくり・商業・サービス補助金は、生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援するものである。すなわち、設備という経営資源を拡充するための政策といえる。しかし、経営資源として設備が整えば強い企業経営が実現できるわけではない。設備という資源を有効に活用して、ものづくり・商業・サービス補助金に係る取組みを、持続可能で着実なものにするためには、「ものづくり・商業・サービス補助金」という機会を捉えて、この補助金に係る取組みを企業の「持続的競争優位」へとつなげていくことが重要である。ここでは、「持続的競争優位」の確立に向けて重要な4つの鍵（Key）を紹介する。

③ Key1 差別化集中ポジションに立つ

まず「持続的競争優位」の本質的な意味を考えてみたい。後段の「競争優位」とは「他社との競争の中で優位に立つ」という言葉だが、この場合の優位は「勝ち負け」ではなく「自社としての立ち位置がしっかりとある」という意味であり、自社のポジションがしっかりとあれば競争相手は強く意識しなくてもよい。矛盾に聞こえるかもしれないが、「競争優位」には「競争しない」ことも含まれる。

「競争しない」ポイントは、「競争相手とは異なる企業、製品・サービスである」と顧客に認知してもらうことである。具体的な方策は2つあり、ひとつは、ライバルと違う事業（製品・サービス）を展開すること（＝「差別化」）、そしてライバルと違う土俵（マーケット）に立つこと（＝「集中化」）である。これらを同時に行うことが必要である（「差別化集中」）。

たとえば、山翔 [p.52] は燃りをかけた独自の「よりかけ麺」を開発（差別化）したが、それだけでは他の麺と直接比較されてしまう。ライバルと違う土俵（マーケット）に立つ「集中化」が必要であった。そこで同社は麺を短くし、地場農産物などを利用して視覚に訴え、贈答品市場をターゲットにしようとしている。こうすることで、顧客からは既存のそうめんやパスタとは商品自体も利用シーンも「別物」とであると認識してもらうことができる。

持続可能競争優位に向けた4つの鍵（Key）



🔑 Key2 経営資源の模倣困難性を高める

さて、こうした「差別化集中」は「競争優位」の源泉とはなるが、「持続的競争優位」となるには十分ではない。なぜなら、ライバルも刻々と戦略を変え、「差別化集中」によって競争を回避したとしても、ライバルは同質化（模倣）を試みてその効果を消去しようとするからである。「持続的」であるためには、ライバルが容易に同質化できないようにすることが求められる。そのためには「差別化集中」を生み出す源泉である経営資源が重要となる。つまり「差別化集中」というポジションのみに着目するのではなく、それを生み出すための源泉となる経営資源に着目すべきである。とくに、相手が同じものを獲得できない、あるいは獲得することが難しい経営資源をいかに作り出すかが重要となる。

「持続的競争優位」に必要な経営資源の特性として知られているのが「VRIO」である。「VRIO」とは経済価値（Value）、希少性（Rarity）、模倣困難性（Imitability）、組織（Organization）のことであり、持続的競争優位を実現するためには、この4つの特性を備える経営資源を持つことが必要である。

ライバルに同質化されないためにとくに重要なのは模倣困難性である。一方、「ものづくり・商業・サービス補助金」で主に獲得するのは「設備」という経営資源であり、これ自体は資金さえあれば多くの企業が手に入れられるものであり、これだけでは模倣は容易である。ではどのように模倣困難性を高めることができるのであろうか。

それは、経営資源の「組み合わせ」である。経営資源単体では模倣は簡単だが、経営資源の組み合わせは、相互の連結部分に独自のノウハウが蓄積され、このノウハウが外部からは容易に見えないことから模倣困難性が高まる。具体的な方策を2つ、事例を交えながら紹介したい。

第1には「設備と材料との組み合わせ」である。昌和莫大小^株 [p.34]の「はだし靴下」は試行錯誤によって靴下には通常使用しない糸（材料）を使用し、それを編むために最新鋭の機械を導入、特殊な糸でも使用できるように改良を加えていくことで材料と設備との独自の組み合わせを実現させた。ライバルがこれを模倣するにはかなりの時間とコストを要するだろう。

第2には「設備と設備の組み合わせ」である。複数の工程を自社に保有して、これらの工程を連結することで模倣困難性を高める。株式会社富久栄商会 [p.22]のチョコレートは、「ものづくり・商業・サービス補助金」で独自の原材料による一貫生産を実現した。特殊な金型などを製作する有昭和機械工業 [p.40]は設備導入によって内製化を実現、生産スピードを高め、他社の追随を許さない体制を構築しようとしている。

🔑 Key3 組織の学習能力を高める

経営資源の組み合わせによって模倣困難性を高めることで、ライバルとは一世を画すことが持続的に可能となるが、環境変化が激しい現代、そもそも市場のニーズの変化によって、「差別化集中」したポジション自体が価値のないものになってしまうことだってあり得る。現代の企業経営は、計画された戦略を確実に実施することよりも、不確実性にどのように対応していくかが重要となる。不確実性に対応しながら企業経営としての目標を達成しなければならない。不確実性に対応するための鍵は2つ（【Key 3】【Key 4】）ある。【Key 3】は、当初の計画や戦略、成功体験に固執しないことである。人間もそうだが、組織も過去の計画や体験に囚われる傾向があるし、それを変えるにはコストがかかるし軋轢もある。しかし、環境や条件が変化した場合には、これらを克服して柔軟に対応すべきである。昌和莫大小^株は「はだし靴下」の絶え間ない製品改良を行い、当初の素材を変えようとしている。株式会社オフィス・ラボ [p.48]は、展示会での出会いなどのチャンスを逃さず、柔軟に対応して販路を多様化させた。

柔軟に対応するためには、トップの柔軟な決断はもちろんであるが、環境変化を敏感に感じ取る社内人材を育成して、組織の学習能力を高めることが不可欠である。「ものづくり・商業・サービス補助金」に関わる一連のプロセスは、組織の学習能力を高める機会を提供している。(有)昭和機械工業は、設備導入をきっかけに工場長をマネジャーに登用し、組織体制を整備する。(株)昌和莫大小は、「ものづくり・商業・サービス補助金」を機に若手に研究開発プロセスを経験させ、ルーチンでない業務経験の蓄積を図っている。

3 Key4 社会的課題・価値を事業に取り入れる

第2の不確実性対応の原則は、やや逆説的にはなるが、確実なものを軸におくことである。「変わらない価値」を追求すれば、芯はブレず、変化にも柔軟に対応できるのである。最近ではSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) のように、世界あるいは地域には、本質的に解決しなければならない「社会的課題」、その解決により社会に本質的な価値を生み出すことができる(「社会的価値」)。社会的課題・価値は長期的に普遍であり、好不況の波や競争相手、経済的環境が短期的に変化したからといって変わるものではない。最終的なゴールは遠くても、社会的課題・価値を企業経営に取り入れることで、不確実性に的確に対応していくことが可能となる。(株)オフィス・ラボは、SDGsの目標とひとつにもなっている福祉分野において、ユーザーの声を生かしながらきめ細かい工夫を盛り込む強みがある。こうした事業に対するニーズは高齢社会である限り普遍的であろう。(株)昌和莫大小は、靴下によって足の健康という社会的価値を実現しようとしている。

「働く」ということも社会的課題・価値のひとつであり、SDGsでは「働きがいも経済成長も」という目標が掲げられている。人材が重要な「地方創生」とも密接に結びつく。(有)笹川流れ観光汽船[p.26]は、季節性があつた観光事業に新事業を付加し、通年雇用を生み出そうとしているし、(有)三宅彦右衛門酒造[p.30]は、四季醸造の実現によって安定した雇用をめざしている。(株)トーコー[p.44]も積極的な設備投資によってプロフェッショナル人材を確保していく考えである。「働きがい」「生きがい」という人間の本来的な価値を盛り込んだ事業の芯はブレない。



SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)

どこから手を付けていくか

以上示した4つの鍵は、本来であれば【Key4】から【Key1】の順で揃えていくべきかもしれない。なぜなら、番号が大きい鍵のほうが本質的な持続的競争優位の要素だからである。しかし、実務的にはどこから手を付けてもよい。「ものづくり・商業・サービス補助金」活用企業には、この貴重なチャンスを短期的な取組みで終わらせることなく、4つの鍵を揃え、企業全体の強化につながるような持続的な取組みとしていくことを期待したい。

「売れる仕組み」「稼ぐ仕組み」構築のポイント ～市場訴求力向上と高付加価値化～

委員 加藤 雄紀

はじめに

「ものづくり・商業・サービス補助金」の採択を受けた事業者に対する、補助事業期間終了後のフォローアップ活動としては、販路開拓の支援が代表的である。具体的には、営業・販売活動や販売促進活動の基本的な手法を提案するものが主になっている。こうした、いわば「どうやって売るか」についての課題設定はいうまでもなく重要であるが、より本質的な課題としては、顧客を創造し継続的に価値を生み出して行くために、「売れる仕組み」「稼ぐ仕組み」を構築することが重要である。

本稿では、事業者が市場訴求力を向上させて「売れる仕組み」を、また、付加価値を向上させて「稼ぐ仕組み」を構築するには何を意識すべきかを、事例から考察し提言する。

1 知財戦略

第1の論点として知財戦略に着目しよう。中小企業は知財戦略によって市場訴求力や高付加価値を生み出すことが可能だからである。

一般的に知財戦略というと権利の法的保護が強調されがちである。その基本的な概念は、市場での独占的・排他的権利を獲得することで価格競争を回避し利益率を高く保てるというものである。しかしながら、権利を保護したからといって製品が売なければ事業展開上の意味は少ない。また、例えば特許などは公開性を基本とするため、仮に権利を保護しても市場での優位性が保てる期間はそれほど長くない。特許の場合、出願から20年が保護期間であるものの、遅くとも4年で権利侵害の無い実質的な代替品が登場するという調査結果もある。中小企業にとっては権利保護よりもむしろ、知財戦略が顧客に与える効果（ブランド）と、知財が自社に与える効果の2つを重視する、いわば「広義の」知財戦略が必要である。

本事例集から具体例を挙げれば、[\(株\)富久栄商会 \[p.22\]](#)（珈琲、チョコレート）、[三宅彦右衛門酒造\(有\) \[p.30\]](#)（日本酒）、[昌和莫大小\(株\) \[p.34\]](#)（はだし靴下）、[\(株\)オフィス・ラボ \[p.48\]](#)（介護家具）といった消費者向けビジネス各社では、消費財のロゴマークや商品名について意匠権または商標権を取得している。また、企業向けに生産財（産業機械）を販売している[\(株\)トーコー \[p.44\]](#)では、製造技術に関する特許を多数保有しているだけでなく、顧客に納入する機械本体に自社のロゴマーク（意匠登録済み）を印刷している。

これらの取組みは、製品に、ブランドを持たせることに役立っている。特に、顧客にとってアイキャッチとなるロゴマークや商品名は、市場訴求力の点で重要である。かならずしも法的な権利保護でなくとも効果はある。例えば、[\(有\)笹川流れ観光汽船 \[p.26\]](#)では土産物商品のパッケージデザインに「笹川流れ 極み干し」、「笹川流れ 秘伝スモーク」などの商品名を、一貫したデザインで表示させることでブランドとしての一貫性が生まれている。同社ではこうした取組みの途上であるがブランド構築の効果は表れている。意匠・商標の法的保護は行うに越したことは無いが、保護されていなくとも、意匠や名称のブランドが実質的に確立されていれば、あるいは確立するべくスピード感を持って取り組んでいれば競争力が生まれる。

知財戦略は、顧客に与える効果だけでなく、自社にも良い効果を与える。自社の知財戦略を明確化することは、自社が当該市場の正統なプレーヤーであることを「自認」することである。この自認は市場

における地位への執着となり、その地位にいて初めて得られる公式／非公式な情報の入手を促進する。例えば、(株)富久栄商会には、スペシャルティコーヒーや「ビーン・トゥー・バー・チョコレート」に関する情報が集まるし、昌和莫大小(株)には、「はだし靴下」の開発に役立つ日本ベアフット・ランニング協会やビーチスポーツ関係者などの情報が集まる。それらの良質な情報を活用することで、さらに事業は遠心力がついて大きく回っていく。

さらに、知財戦略が自社に与える効果として、コスト削減による付加価値向上の効果も指摘できる。上述した、知財戦略による市場地位への執着は、当該知財に関わる製造工程の改善への強い熱意を生むからである。例えば、山翔 [p.52] では、「よりかけ麺」を商標登録、麺の製法を実用新案化し、デザイナーに委託してパッケージデザインを刷新したが、これらの取組みが「よりかけ麺」事業への取組みを「後に引けない」ものにしたはずである。このことが、「よりかけ麺」の製造方法の改善による歩留まり向上とコストダウン、つまりは付加価値向上につながっている。

2 品質管理

第2の論点として品質管理に触れたい。一般的な販路開拓支援の論点として品質は強調されることがあまり無いが、品質が市場訴求力や付加価値向上の源泉であることは論を待たない。他社と差別化できる品質を伴わない、販売手法や販売促進策のみの取組みは継続的な競争力維持につながらない。

本事例集に掲載されている事業者は、試行錯誤の末に苦労して自社の求める品質の製品を開発している。(株)富久栄商会は、外部専門家として調理師専門学校の元製菓部長に依頼して試作品の評価を繰り返した。三宅彦右衛門酒造(有)は、新設備で調整を繰り返し小ロット多品種かつ高品質の酒を安定的に通年生産できる体制を確立し、販売面は代理店に任せて自社は酒造りに徹することで品質確保に注力している。昌和莫大小(株)は、奈良県産業振興総合センター [p.36] (公設試)、糸商、海外編み機メーカーを巻き込んで、試行錯誤を繰り返して製品開発を行った。しかし、このような大変な努力の結果に一定の品質を達成したとしても、その品質を量産レベルで確保し、また向上していくことができなければ、継続的な事業化はかなわない。

例えば、(株)トーコーが地域経済牽引企業として地位を築いているのは、経営者が以前から品質を最重要視しており、その目的での設備投資を怠らないからである。(有)昭和機械工業 [p.40] (金属加工) の最大の強みは、生産する金型の品質に関して発注元から全幅の信頼を得ている点である。この2社はB to B (事業者向け) の生産材メーカーであるために、広報宣伝や販売促進が重要なB to C (消費者向け) の消費材メーカーに比べて品質面への意識が相対的に高いと思われる。しかし、B to C ビジネスであっても品質管理の優先順位を下げてはならない。一般消費者こそ品質に敏感であり、一度離反した消費者を呼び戻す事は、むしろB to B の場合よりも困難だからである。

多くのものづくり補助事業は設備投資を伴うが、設備投資の効果は品質管理への取組みがあって、はじめて最大化できるのである。

3 まとめ

知財戦略と品質管理の2つの論点に着目して、持続的な事業展開のために必要な視点を提案した。知財戦略と品質管理は、経営資源に乏しい中小企業にとってなじみが少ないこと、また、一定程度専門的な知識が必要であることから取組みの優先順位が下がりがちであるが、市場訴求力を向上し付加価値を高める上では必須とも言える項目である。中小企業の経営者は専門家派遣など公的支援策の活用も含めて積極的に取り組んでいただきたい。

本書の活用にあたって

本書を活用される皆様へ

本書は「ものづくり・商業・サービス補助金」の成果を活用し、実際に「事業化」を推進する事業者やその活動をフォローアップする支援機関の皆様方それぞれの取組みを“ベストプラクティス”としていただくための参考事例（グッドプラクティス）集です。

本書では「事業化」実現を図る補助事業者によるプロジェクト面と、その背景で関わった支援機関によるサポート面の2つの側面において、成果獲得の要因や課題克服のポイントを分析・提示しています。16のグッドプラクティスの中から、皆様の課題を前に進めるヒントや解決の糸口が見つかるかもしれません。

まずは、共通・類似する課題へのアプローチを探してください。そして、各々の取組みにカスタマイズさせながら活動の緒へ。そのお手伝いには、最寄りの地域事務局や地域の支援機関を活用していただくとう有効です。皆様の取組みが一步その先へ進むことを期待しています。

本書の特徴

■ グッドプラクティス集（プロジェクト / サポートプラクティス）

本書は、従来、補助事業者の成果事例集として発行してきましたが、多くの支援機関からの「具体的な支援事例を提供してほしい」という要望を受け、本年度は、補助事業者の「事業化」実現に向けた取組みに加え、様々な支援機関によるフォローアップ活動の成果についてヒアリング調査を行いました。その調査結果に基づいて分析し、それぞれの取組みにおいて工夫がみられた点、成果活用のポイント等を取りまとめています。

■ 課題解決の取組手法や仕組みを「見える化」

事業及び支援活動のノウハウを移転・活用していただくため、事例の「見える化」を図っています。本書ではプロジェクト面（補助事業者事例）とサポート面（支援機関事例）の取組みを各8、計16の事例を掲載し、各活動の原動力となる、もしくは推進力を増すような取組手法や仕組みが見えるように工夫しています。

また、共通・類似する課題を参照しやすいよう、成果要因や取組手法による視点から、プロジェクトプラクティスでは、補助カテゴリ（補助対象類型）や補助タイプ（補助事業投資類型）で分類して収録しています。一方、サポートプラクティスでは、参考例を探しやすいよう、支援テーマに応じた分類を試みています。

■ 持続的で着実な成果活用（事業化）のヒントを提示

本会に設置した成果事例調査委員会の委員より、グッドプラクティスの紹介を交えながら、事業者や支援者が持続的で着実に取組みを推進するためのヒントやノウハウ活用のポイントを提言として示しています。関わるアクター別の課題克服の提案や、経営資源の戦略的活用法のほか、市場訴求力や付加価値の向上による「売れる仕組み」「稼ぐ仕組み」の構築のポイントなど、ぜひ参考としてください。

KEYWORD

1 事業化

「ものづくり・商業・サービス補助金」は革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善等を行うための設備投資等を支援することで、中小企業・小規模事業者の成長・発展を後押しするための政策です。

そのため、「ものづくり・商業・サービス補助金」での取組みを自らの事業展開の起爆剤としてその成果を十分に活用し、「事業化」が図られることが重要です。

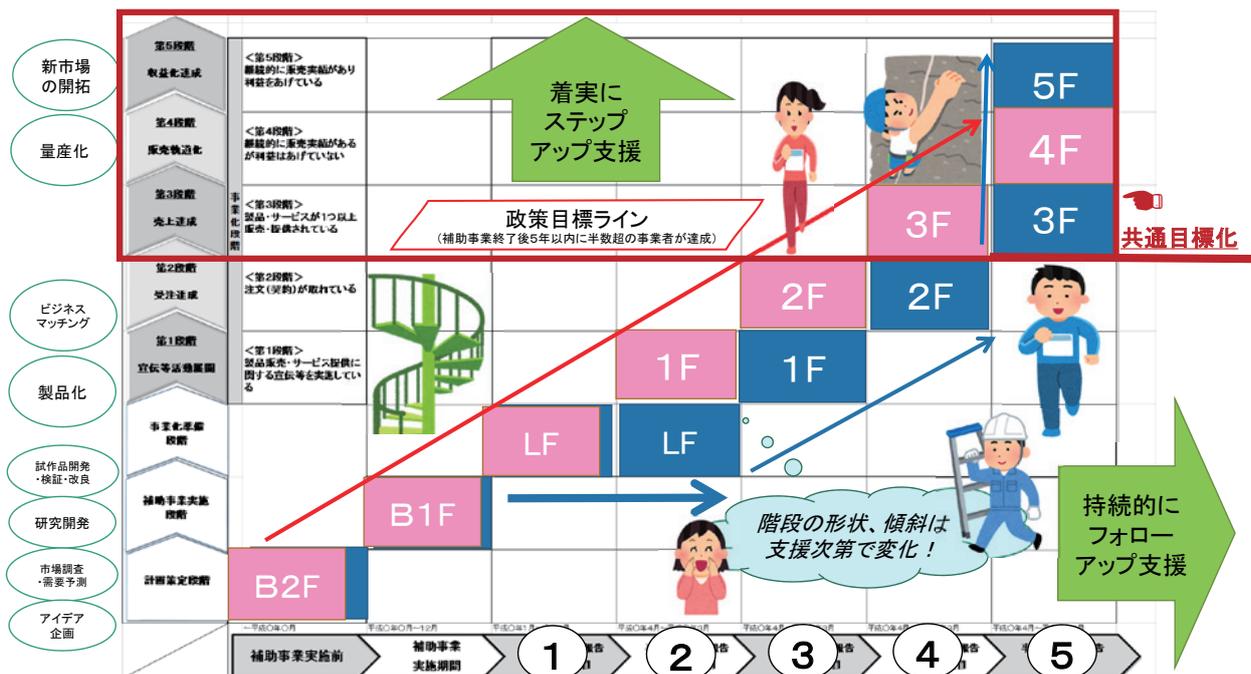
「事業化」には進捗に応じて段階が設定されており、補助事業が終了して5年以内に第3段階（市場取引に至り、売上を達成する段階）にステップアップし事業として定着化させていくことが、「ものづくり・商業・サービス補助金」を活用した事業者及び支援者の“共通目標”として掲げられています。

事業化段階		定義
第5段階	収益化達成	継続的に販売実績があり利益が上がっている
第4段階	販売軌道化	継続的に販売実績はあるが利益は上がっていない
第3段階	売上達成	製品・サービス等が1つ以上販売されている
第2段階	受注達成	注文（契約）が取れている
第1段階	宣伝等活動展開	製品・サービス等の販売活動に関する宣伝等を行っている

「事業化」を達成するためには、持続的な取組みを通じて着実にステップアップしていくことが求められています。ただし、単独では持続的な活動が難しい中小企業・小規模事業者が多いことから、認定支援機関をはじめとする支援機関によるサポート体制の充実が重要となっています。

「事業化」支援イメージ

事業化支援をどのように進めるか



グッドプラクティス集

① プロジェクトプラクティス（補助事業者事例）：8事例

ものづくり・商業・サービス補助金の成果を活用し、事業活動の本格化や事業課題の克服など、「事業化」の実現に取り組んだ補助事業者のプロジェクトの推進状況について、補助カテゴリごとに次の8事例を掲載しています。

■補助カテゴリ：革新的サービス

	地域	事業者名	補助タイプ	テーマ	支援機関	ページ
01	福島県	株式会社 富久栄商会	試作開発 +設備投資	社会的課題も見据えながら 夢の実現へエネルギー な取り組みを実施	福島県地域事務局	22
02	新潟県	有限会社 笹川流れ観光汽船	設備投資	「笹川流れ」の地魚を骨まで 丸ごと味わえる商品開発を 実現	山北商工会	26
03	福井県	三宅彦右衛門酒造 有限会社	設備投資	ものづくり補助金活用で県 内初の四季醸造を加速化し、 顧客価値向上を図る	敦賀信用金庫	30

■補助カテゴリ：ものづくり技術

	地域	事業者名	補助タイプ	テーマ	支援機関	ページ
04	奈良県	昌和莫大小 株式会社	試作開発 +設備投資	公設試との二人三脚で挑戦、 足から健康にする革新的な 靴下の開発	公益財団法人奈良県地 域産業振興センター、 奈良県産業振興総合セ ンター	34
05	広島県	有限会社 昭和機械工業	設備投資	よろず支援拠点の支援で自 社の強みを再認識し、戦略 的ストーリーを構築	広島県よろず支援拠点	40
06	香川県	株式会社 トーコー	設備投資	若い経営陣が現場の声を生 かして補助金をフル活用す る地域経済牽引企業	香川県プロフェッショ ナル人材戦略拠点	44
07	愛媛県	株式会社 オフィス・ラボ	試作開発 +設備投資	ユーザーの声を逃さず新商 品開発に活かす、福祉家具 のパイオニア	愛媛県地域事務局	48
08	長崎県	山翔	試作開発 +設備投資	新感覚麺の開発により下請 からの脱却をめざし、産地 に新風を吹き込む	長崎県地域事務局	52

※事例の中では、補助金の名称は「ものづくり補助金」と表記しています

(①プロジェクトプラクティス・②サポートプラクティス共通)

プロジェクトストーリー構成

- プロジェクトの展開に応じて、
- ①過去（補助事業の背景、実施内容）
 - ②現在（事業化の取組内容）
 - ③未来（今後の展開内容）
- の事業活動の推移を掲載しています。

補助タイプ

補助事業での投資類型として「設備投資」「試作開発」の別を示しています。

04 奈良県 昌和莫大小株式会社
公設試との二人三脚で挑戦、
足から健康にする革新的な靴下の開発



Project Data

はだし感覚で人間本来の足の機能を取り戻すための「はだし靴下」

補助事業名	平成26年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金
事業計画名	屋外ではだし健康法の実践を可能にする「はだし靴下」の開発
対象類型(取組分野)	ものづくり技術(デザイン、立体造形)
事業類型	試作開発+設備投資
認定支援機関	公益財団法人奈良県地域産業振興センター

ものづくり補助金の活用による事業実施

昌和莫大小株式会社は、昭和29年創業のレグニット製造企業である。1990年代に入り、堅固であった国内需要が海外からの廉価品に奪われ、売価は厳しい価格競争に陥り、産地での生産維持が難しくなっていた。当社は、以前より高い織立技術を持ち、顧客の高度なニーズに応えることで技術を蓄積してきた。ナイロンが開発された比較的に強靱な高弾力性のナイロンと高品質の綿糸を、2000年代後半からファッション性の高い人用レグニットのOEM、ODM主体の展開を図ってきた。しかし、近年、価格競争が一段と激しくなり、多品種小ロット、短期納期の潮流がみられていた。高付加価値、かつ、新発想で他社には真似が難しい製品、さらに自社で価格設定ができる自社ブランド商品による事業展開の必要性を感じていた。こうした背景の下、奈良県産業振興センター（公設試験研究機関）と日南的に意見交換をしながら、子供の発育健全化などの健康を志向する社会的ニーズを「履け」で実現したいという想いが「はだし靴下」のアイデアが生まれた。平成25年

頃から開発に着手し、実現化に向けた課題を抽出するなかで、全国でベアフット・ランニング（裸足で走ること）の普及と活動を盛り込んでいる「一般社団法人日本ベアフット・ランニング協会」の存在を知り、協力を仰ぐことができた。同協会会長で日本の第一人者である吉野剛氏との出会いが、商品化のターゲットユーザーの声を受取れることにも、強度や透気性、フィット感などのニーズについて明確な方向性を示してくれた。本格的に試作と試験を繰り返す中、素材選びについては、長時間の着用下で耐えられる強度をもつ糸素材として、高強度ポリエチレン繊維に着目した。しかし、糸の切断や織立が難しいほど強い糸であるため、従来型の織機ではうまく織ることができなかった。そこで、ものづくり補助金を活用してイタリア製の織機を導入し、この糸素材での織立を可能にする試作開発に取り組むこととした。

原料や織機とともに、蒸染の方法や強さ、織み方についても試作開発を重ねた結果、各機種の織立プログラムを調整することができ、奈良県産業振興センターで実施した厚労試験

でも強度が証明されるとともに、モニターによる走行試験でも42.195kmのフルマラソンを完走する耐久性を確認することができた。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

「はだし履け」は平成28年10月に子供用で、平成29年3月に大人用の発売をすることができた。販売ルートはWEBが主体で、現在、自社サイトと大手ショッピングサイトで販売している。販売にあたっては、公益財団法人奈良県地域産業振興センターの専門家派遣事業を活用してデザイナーを招聘し、自社ブランドのグラフィックを行った。平成29年2月に後援者の支援によりニューヨークで「NEW BRAND (NEW LINE)」を発売し、ブランドイメージの向上を図った。補助事業終了後も、当社では継続的に商品改善に取り組んでいる。ターゲットの一角を担う子供向けの検証実験として、地元慶応大学の協力を得て、小学生や幼稚園児に実験してもらった。その結果、強度を証明した履けは子供が大人履けと比べて履きやすさを感じやすいため、履きやすさを重視するストレッチ性を高めた商品へと改良した。

一方、大人用商品はベアフット・ランニング走者にモニター走行を依頼し、靴下の履き方を気をつけて履き心地よく改良したほか、指がカバーするタイプと指を露出するタイプなど複数の商品化を行った。また、通常のナイロンの7倍の強度をもつ耐久性に優れたナイロン繊維を使用した新たな商品開発にも取り組んだ。新素材は、熱に強く染色加工しやすかった従来の素材に比べ、比較的安価で染色できることから、スタイリッシュで履き心地がよく、価格が抑えられて普及しやすくなる可能性がある。平成29年度の売上実績は約3,000～4,000程度で、当初目標に及んでいないものの、順調に販売数を伸ばしている。販売における課題として、フォアフットやミッドフット部での歩行音を抑えて、安全なはだしランニングによる健康増進効果をより多くの人に知ってもらう必要があった。現在は展示会やイベントに積極的に参加し、PRや説明の機会を多く設けるようにしている。

今後の戦略・展望

想定ターゲット別の売上比率では大人用の方が大きく、子供用が苦戦している状況にある。今後は「はだし履け」に力を入れていく学校や幼稚園に働きかけ、キッズと連携して販路を拡大していきたいとしている。一方で、開発当初は想定しなかったアスリートへの用途拡大がみられる。オリンピックのマラソン競技に出現したアスリートから縁がなくなり、イベントやワークショップに参加する機会を通じて、ビーチスポーツの試合での着用、ボクシングやサッカーのトレーニング用への活用もみられており、今後のさらなる広がりが見込まれる。また、近畿経済産業局の「関西ものづくり新展2018」に奈良県企業として唯一選定されるなど、自社商品の外販からの評価が高まってきたことから、開発当初は商品化に懐疑的だった社長も、今では「はだし履け」に誇りを持ち、モチベーション向上が図られており、企業内にも良い効果が生まれている。



試作品の展示



「関西ものづくり新展2018」認定証

革新的サービス

ものづくり技術

特徴・ポイント

Point 1

日頃から技術実行人材との信頼関係の構築と密なコミュニケーションによって共同開発が円滑に推進。

Point 2

原料、製法、織機、織み方などすべてをゼロから見直し、部作と実験を繰り返すことで強い開発力を実現し、今までにないユニークな履き心地、技術的な試作開発の蓄積は大きな強み。

Point 3

ユーザーの声を直接聞いて商品開発と販売開始、継続的な商品改良を実現。人との出会いが新たな商品を生み、チャレンジがチャンスにつながっている。

Company Data

代表者：代表取締役 井上 文昭
 所在地：奈良県生駒郡高田町大字百済1309-1
 URL：http://www.showamenyusu.co.jp/
 E-mail：info@showamenyusu.co.jp
 設 立：昭和29年
 資本金：3,000万円
 従業員数：14名
 主たる業務：繊維工業

主な事業内容（主力品目）：
 織造品の企画・製造販売
 （はだし靴下、婦人用レギンス・タイツ）

特徴・ポイント

プロジェクトにおける「事業化」実現要因としての特徴・ポイントを「見える化」しています。

補助カテゴリーインデックス

「革新的サービス」「ものづくり技術」の補助対象類型で区分しています。

ポータルサイトで事例の検索ができます

本書の収録事例は、過去の事例を含め「ものづくり補助事業関連サイト」で公開しています。

- ★キーワード検索をはじめ、地域別、業種別等で絞り込むことが可能です。
- 業種、取組分野、地域性の近似など、様々な視点により貴課題にフィットする取組手法やヒントを見つけてカスタマイズしてみてください。

URL <http://www.monodukuri-hojo.jp/>

もの補助 事例検索 検索



② サポートプラクティス（支援機関事例）：8事例

補助事業者の「事業化」実現に向けた取組み（成果獲得、課題克服）の背景に関与した支援機関のサポート面に着目し、次の8事例を掲載しています。

事業者目線では支援を受けたい内容に応じて支援機関を選択する参考となるよう、また、支援者目線では共通・類似の課題や連携先を探す糸口にしてもらえるよう、支援要素に沿って分類しています。

（支援要素カテゴリ索引）

	地域	支援機関			専門的な アドバイス・指導・ 提案	マッチング支援		コーディネート支援			各種人材 の確保・ 育成支援	ページ
		名称	事業者 との 関係性 ／機関 種別	テーマ		展示会等 への出 展・開催 支援	事業パー トナーの マッチン グ支援	必要な資 金の調達 先の紹介・斡旋	活用可能 な支援策 の情報提供	他専門機 関へのつ なぎ・連 携体制構 築		
01	福島県	福島県地域事務局	地域事務局	巡回訪問で隠れた支援ニーズをつかみ、共同開発のマッチングに成功		●				●		24
02	新潟県	山北商工会	認定支援機関	新鮮な地魚の商品開発を支援機関の連携で実らせる				●	●	●		28
03	福井県	敦賀信用金庫	認定支援機関	酒造りの伝統を四季醸造に変え、新しい価値を求める老舗の酒蔵と三人四脚の取組み				●		●		32
04	奈良県	公益財団法人奈良県地域産業振興センター	認定支援機関	経営と技術の重層的な支援により、「靴下イノベーション」を強力に推進		●			●	●		36
		× 奈良県産業振興総合センター	公設試		●				●			
05	広島県	広島県よろず支援拠点	よろず支援拠点	「補助金ありき」でない持続的で丁寧な支援が、社長の「やる気」を生んだ	●				●	●	●	42
06	香川県	香川県プロフェッショナル人材戦略拠点	内閣府事業拠点	支援機関同士の接着剤となるキーマン達の存在でチームワーク力を発揮						●	●	46
07	愛媛県	愛媛県地域事務局	地域事務局	広域連携による独自の展示商談会で、実効性ある販路開拓支援を実現		●	●		●	●		50
08	長崎県	長崎県地域事務局	地域事務局	独自性の高い支援策の実施等、事業者のニーズに応じた多面的な支援を展開		●	●			●		54

注目ポイント
 支援機関が事業者課題の克服に寄与したポイントやキーファクターをピックアップ。

支援展開の概況
 支援要素の分類とともに、支援の展開に応じた、
 ①支援の課題や支援に至った背景など
 ②支援の内容や手法・アプローチなど
 ③支援の成果・効果などの流れを「見える化」しています。

02 山北商工会
新鮮な地魚の商品開発を支援機関の連携で実らせる

注目ポイント

- ✓ 事業者の抱える課題が多く、それを整理して、「できること」と「できないこと」を事業者に認識してもらった
- ✓ 本業領域である伴走型の支援で、身近な存在として役割を果たす
- ✓ 地域事務局と連携した、地域ぐるみの支援で事業者ニーズを実現

支援展開の概況

分類 コーディネート支援（必要な資金の調達先の紹介・斡旋、活用可能な支援策の情報提供、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題	内容・手法	成果・効果
「得意で丸ごと食べてもらえる商品」づくりへの新たな取組みについて相談された。	事業計画のブラッシュアップや強みを感じてもらった支援によって補助金が採択。補助事業終了後は、地域事務局と連携した地域ぐるみの支援で事業者のニーズを後押し。	商品開発や資金調達など、次の展開に向けたフォローアップを通じ、本業領域である伴走型の支援で、事業者にとって身近な存在としての役割を果たす。

支援の具体的な内容

《背景・きっかけ》
 有限会社山北流産観光汽船の渡辺社長は、平成24年頃から販販や飲食部門の強化、新たな商品開発などを模索していたが、一歩前に踏み出せなかった。
 平成26年5月、山北商工会に対し、「得意で丸ごと食べてもらえる商品づくり」への新たな取組みについて相談されたことを契機に、商品開発等の支援が始まった。同社の事業計画は粗相りりで課題もあり、まずそれらを整理し優先順位をつけ、HPのリニューアルと商品パッケージの改良から支援することになった。

《支援提案・実行》
 当商工会では、同社の事業計画を再見直し、ブラッシュアップのための専門家派遣を実施した。また、各種補助制度等の活用した経営者の経験などを参考に、渡辺社長に事業計画を練り上げてもらった。特に自社の強みを活かした事業計画を策定するためのセミナーも受講してもらった。
 その成果もあり、平成27年5月、小規模事業者持続化補助金に応募したところ採択されたことで、HPを近畿圏主体の事業内容に特産品販売等の情報を入れ、併せて商品パッケージの改良支援を行った。さらに、同時に平成26年度補正もものづくり補助金にも採択され、新たな取組みに向けて必要な設備投資を行うことができた。

《支援成果・効果》
 当商工会は金融懇談会を毎年実施するなど、金融機関との結びつきがあり、資金調達支援に強みをもつ。渡辺社長が長年培っていた蓄えを実行するタイミングであるところを契機し、建屋の改装と高温高圧洗浄機の導入への投資に専念の障りを取り除く中で、資金の調達支援は大いに経営の後押しになっている。
 地域事務局は販路開拓の支援を担い、当商工会は本業領域である伴走支援を実施し、HP、パッケージ制作などで持続化補助金を活用するなど、支援ニーズの早期に向けて支援機関での役割分担が行われる。当商工会が地元と密接な関係が築ける存在であるということは、同社にとっても、地域事務局にとって有益である。



今後の展開

商工会地域における業種間のお互いを知る機会創出を図るなど、地元産の卸や販売店、温泉温泉等のホテル・旅館などに対する地元産での販路開拓は、山北流産観光汽船の特産品や地元産材との組み合わせによる新商品を観光客に広くPRできることや取り組みに向けて有効である。
 当商工会では、強みである伴走型支援を継続し、タイムリーに地域事務局、よき支援拠点を金融機関と連携することで、事業化への取組みをはじめ、事業者が抱える課題解決に向けた取組みを見守ってきたいとする。

Supporter's Mind

- 本支援を推進するうえで大切にしたいこと
 伴走型による支援で、当たり前業務を行っているにすぎない。事業者の事業背景や人的つながりを知る身近な存在として信頼関係を構築するとともに、日常的に寄り添い、経営の後押しを行う。
- 持続的な支援をするために大切なこと
 事業者とのコミュニケーションを大切にし、じっくりと話し合うこと。

Association Data
 所在地：新潟県上市市庁舎 219-1
 電話番号：0254-77-0255
 URL：http://www.watune.ne.jp/~sarpokaku/

機関・拠点ガイド p.64

Supporter's Mind
 支援機関担当者が、支援を行う際や、継続的な支援を行うために大切にしたい考えや想いを示しています。
 同じ支援要素の事案や同種別の機関と接点をもつ場合の参考にしてください。

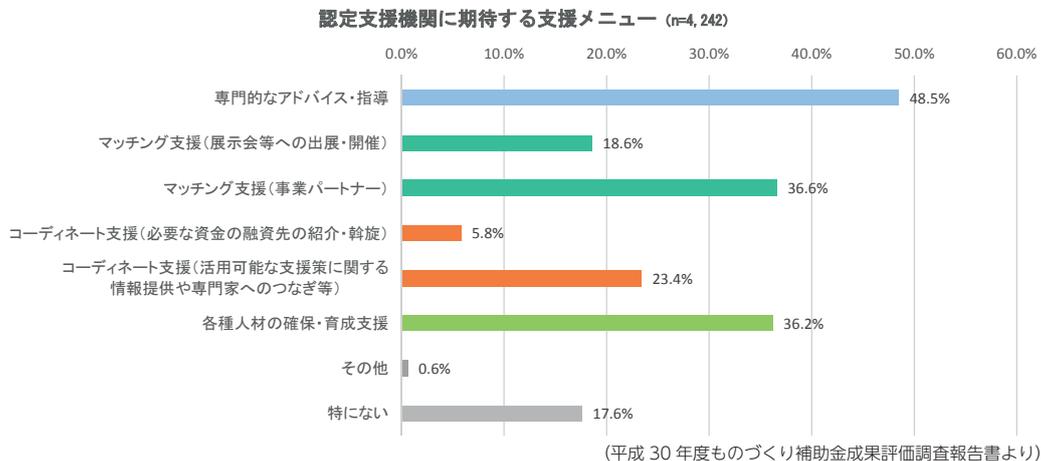
支援要素インデックス
 「専門的アドバイス・指導」
 「マッチング支援」
 「コーディネート支援」
 「人材確保・育成支援」
 の支援要素で区分しています。

機関・拠点ガイド
 機関・拠点制度の概要を巻末で紹介していますので該当ページをご覧ください。

KEYWORD

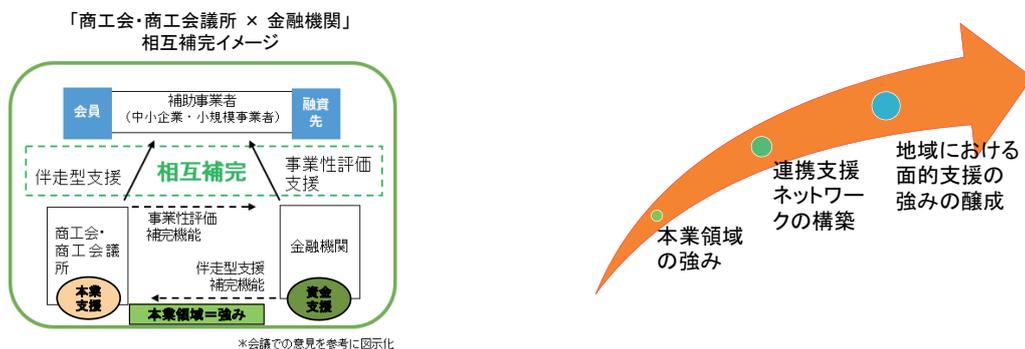
② 地域の支援機関による「連携」

本書の作成は、支援機関が支援しやすい環境づくりを図ることも1つの目的としています。下表は平成28年度補正事業者が認定支援機関に期待する支援メニューを示したグラフ（複数回答）です。



地域の支援機関は、単独で、業種が多岐にわたる補助事業者の専門分野への対応やすべての支援ニーズの充足を図ることは困難です。認定支援機関に対して支援課題を尋ねたところ、「技術分野への対応」や「人材確保・育成」の項目をあげる機関が多く、支援ニーズとのミスマッチが生じる可能性があります。また、本補助金制度では、平成28年度補正事業以降、補助事業者には認定支援機関の全面バックアップを受けることが要件化される一方、応募申請時に「確認書」を発行した認定支援機関には補助事業終了後5年間のフォローアップ支援が義務化されています。

認定支援機関は、まず、目の前の顧客の支援ニーズを把握することが肝要です。そのうえで本業領域においてニーズへの対応が難しい場合には、地域の他機関の支援リソース（強み）の活用・相互補完を図るなど、次につなげる仕組みづくりも、「事業化」支援に向けて有効な解決策の1つとなります。さらに、地域の支援機関の強みが結集することで、地域におけるの強みの面的広がりや、地域内の事業活動の活性化、ひいては地域経済の好循環化につながる事が期待されます。



本書のサポートプラクティスでも、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援体制の構築を図る事例を多く収録していますが、都道府県中央会の支援活動報告として、「地域の支援機関との有効な連携関係の構築による支援展開例」を後掲しています。ぜひ参考としてください。

- ◆新潟県中小企業団体中央会「支援機関と連携した取組み」..... 59
 - ◆福井県中小企業団体中央会「ものづくり補助金活用事業者のフォローアップ」..... 60
- さらに、巻末で、本書のサポートプラクティスで掲載した機関・拠点制度の概要を紹介しています。併せてご覧ください。
- ◆サポートプラクティス掲載機関・拠点制度ガイド 63

グッドプラクティス集



事例 No.

- プロジェクトプラクティス
- サポートプラクティス

補助タイプ

試作開発
+ 設備投資

社会的課題も見据えながら 夢の実現へエネルギーな取組みを実施

Project
Data

ビーン・トゥー・バー・チョコレートを含むチョコレート・コーヒー関連商品ラインナップ

補助事業名	平成 26 年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金
事業計画名	高品質コーヒー・チョコレートを使ったスイーツ等の開発
対象類型(取組分野)	革新的サービス（付加価値の向上：新規顧客層への展開、独自性・独創性の発揮）
事業類型	一般型、試作開発+設備投資
認定支援機関	有限会社インキューブ

ものづくり補助金の活用による事業実施

富久栄商会では、平成 17 年に現社長の中島茂氏を中心に、スペシャルティコーヒー（生産国における栽培管理、収穫、生産処理、選別、品質管理が適正になされ、欠点豆の混入が極めて少ない良質な豆を使ったコーヒー）の事業を開始した。平成 25 年には 1 号店（亀田店。店舗内の焙煎機で焙煎したコーヒー豆の小売と卸のみ）を開店し、業績は順調に推移していた。

しかし、商品はほぼコーヒー豆のみであったため、顧客は家庭で高級コーヒーを飲む層に限定されている状況であった。そこで、コーヒー以外の魅力ある商品の提供によって既存顧客への新たな提案と新規顧客の開拓を行いたいと、ものづくり補助金を活用して新商品の開発に取り組むこととした。

本事業では、テンパリングマシン等を導入し、「ビーン・トゥー・バー・チョコレート（チョコレートバーになるまでの材料のカカオ豆の選定・選別→焙煎→殻割り→コンチング→テンパリング・モールドイング工程を一貫して製造を行うもの）」をはじめ、コーヒーやチョコレートを応用したジェラートや焼

き菓子の試作開発に取り組み、製造工程（レシピ）の確立を目指した。

特に、「ビーン・トゥー・バー」を選定した理由には、①チョコレートのコーヒーを愛好する顧客層との親和性、②原料の産地・農園の個性を焙煎によって引き出すことで魅力が生まれるコーヒーとの考え方の共通点、③コーヒー焙煎の技術・ノウハウや設備がカカオの焙煎に応用できるシナジー効果が挙げられる。

また、チョコレート製造は「装置産業」であるため、装置を保有することが参入障壁につながる。さらに、ビーン・トゥー・バー市場はまだ成熟していないため、設備投資による競争優位性が期待できる。

補助事業で試作したチョコレートについての外部評価を依頼したところ、高評価と有益な助言を受けることができ、さらなる試行錯誤を重ねた結果、基礎的なレシピを確立することができた。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

補助事業を実施して開発したジェラートは無添加・材料にこだわったことや、当社の強みであるエスプレッソやチョコレートとかけあわせたオリジナル商品を作ったことで好評を得ることができ、コーヒーの需要が落ちる夏場の売上減少が解消された。

平成 28 年 10 月末には、郡山商工会議所のチャレンジショップを借りてピーン・トゥー・バー・チョコレート専門店をオープンした。「県内初のピーン・トゥー・バー」であることから話題性は高く、メディア等でも採用された。また、新たにチョコレートを使用したお菓子として「フォンダンショコラ」を開発し、地元の情報誌にも取り上げられ、口コミで広がりつつある。

ものづくり補助金の活用で取扱商品の核ができ、チョコレートという付加価値を得たことでコーヒーにも相乗効果をもたらしている。開発商品を新たなブランドとして定着させ、当社の「顔」に育てようと販路開拓に取り組んでいる。

さらに、平成 29 年 4 月には株式会社化し、うすい百貨店に 2 号店を出店した。新店舗の開店に伴って人員の増加や生産の倍増と大きく環境が変化している。

従業員数は応募申請時の 8 名から 14 名に増加し、雇用も生まれている。また、直近期の売上構成をみると、うすい店の売上（7 割が店内飲食、3 割が物販）が全体の約 4 割を占めている。本事業でのスイーツ製造の取組みや、うすい店を開店したことによる売上高増加と従業員の採用が付加価値額の約 4 割増加に大きく影響している。

当社では、商品開発だけでなく、人材開発にも力を入れている。スタッフからの接客情報や流行に敏感な若い意見・アイデアを積極的に取り入れてモチベーションの向上に努めている。また、技術の向上を図るため、コーヒーマイスターの資格取得を奨励し、現在、取得者は 4 名となった。スタッフにはうすい店のスペースを活用してセミナーイベントなども行ってほしいと考えている。



導入したテンパリングマシン



試作開発したジェラート



新商品開発したフォンダンショコラ

今後の戦略・展望

カカオにとって最も重要な工程は焙煎である。焙煎は現在も社長が自ら行っている。焙煎の作業は、粒度や湿度など品質を左右する変数が多く完全なマニュアル化が難しく、職人技になりがちであるが、可能な限り変数を記録して形式知化し、誰でも焙煎ができるようにするなど、製造体制の確立も図っていく。

ピーン・トゥー・バーの製造は生産性が低い。人手や時間がかかり、歩留まりも悪い。この生産性の低さが参入障壁になっている面があるが、大きい販路を切り拓くと安定的な供給量の確保が必要となってくることから、競争優位を維持しながら、量産化も視野に入れている。生産能力の面でも、大型の焙煎機を、できれば複数導入し、生産能力を増強する必要に直面し始めている。

一方、販売面は、今後の店舗戦略の基本方針としては、物販（卸・通販）を事業の主軸と考えており、インターネット上で世界観を構築しながら、直販に力を入れている。飲食・小売店舗は、アンテナショップ又はマーケティングの拠点としての位置づけで、ゆくゆくは東京に数店舗、ニューヨークにも店舗をと夢が広がる。また、チョコレートについては、ルワンダなどの産地国の人材等と協力しながら新しいアイデアを吸収し発展させていきたい。

ピーン・トゥー・バーチョコレートをはじめ、自社製スイーツをスペシャルティコーヒーと並ぶ看板商品に育て、ギフト商品など新たな価値の創造をしていきたいとしている。

特徴・ポイント

Point 1

東北初の「ピーン・トゥー・バー」等、新しい業態に着目する先見性がみられる

Point 2

補助金のおかげで装置産業の側面があるチョコレート製造事業に参入でき、今後の戦略の中心軸、エンジンを得ることもできた

Point 3

経営者のルワンダ、郡山地域や福島県などにおける社会課題の解決への貢献姿勢や、従業員への想いがカタチになった

Company Data

代表者：代表取締役 中島 茂
所在地：福島県郡山市亀田 1-51-19
電話番号：0249537035
URL：http://www.fukuei-coffee.jp/
E-mail：fukuei_shoukai@extra.ocn.ne.jp
設立：創業 昭和 54 年（法人化：平成 29 年）
資本金：100 万円
従業員数：14 名
主たる業種：飲食料品小売業

主な事業内容（主力品目）：
自家焙煎したコーヒー豆の卸業務、
カフェ店舗経営
（スペシャルティコーヒー、ピーン・
トゥー・バーチョコレート、フォン
ダンショコラ）



巡回訪問で隠れた支援ニーズをつかみ、共同開発のマッチングに成功

注目ポイント

- ✓ 補助事業実施当時の伴走支援で社長と気心が知れており、巡回訪問によって支援ニーズをつかんだ
- ✓ 他事業者にも巡回訪問するなかでマッチングの「シーズ」を豊富に把握
- ✓ 事業者の能力を超えた課題、未知への挑戦が可能性を広げる

支援展開の概況

分類

マッチング支援（事業パートナーのマッチング支援）

コーディネート支援（他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

事務局として巡回と直接面談での対話を重視するなかで、事業者と顔の見える関係を構築し、思いを共有しながら支援ニーズの掘り起こしを行った。

内容・手法

他の補助事業者が保有するマッチングシーズとのコラボレーション商品の開発を提案し、地域内での Win-Win の関係構築を側面から支援。

成果・効果

コラボレーション商品を開発する過程が自社製品の製造だけでは成しえなかった品質の向上につながる。マッチング先の事業化状況の促進にも寄与しており、相乗効果も大きい。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

福島県地域事務局の國分氏は補助事業実施当時から富久栄商会の担当として伴走支援していた。平成 29 年 4 月にフォローアップ支援のための地域事務局が開設され、そのままフォローアップ支援担当となった。

補助事業終了後、当社は前向きな経営がなされており、新規開店した 2 号店のカフェではスペシャルティコーヒーに加え、開発したビーン・トゥー・バー・チョコレートの販売や自社製スイーツの提供を展開していた。

当地域事務局では、他の補助事業者も含め、巡回と直接面談での対話を重視し、販路拡大支援を中心に行っている。支援担当者は國分氏を含め 6 名が担当者と同伴者の 2 名体制で補助事業者への巡回訪問を行い、これに福島県中小企業団体中央会の職員が入って月 1 回会議を実施し、支援内容や課題の情報共有を図っている。

2 名で巡回訪問を行うことで支援担当者は結果的に担当企業以外の企業も巡回することになり、これによって様々な企業を知ることができるのである。

《支援提案・実行》

巡回と直接面談での対話をするなかで、当社への國分氏の提案が起点になり、補助事業者同士のマッチング支援（共同開発等）への取組みが始まった。國分氏は地域事務局として県内全域の事業者の状況を把握する過程で、未活用の資源を持っている事業者がいた場合には他の事業者とマッチングできないかと考えるようにしていた。事業者からヒアリングをする際、用途開発の発想を持って話を聞くことで、新たな発想が生まれる。事業者自身は新しい用途開発を検討していないことが多いため提案すると驚かれるという。

同社へのマッチング支援にあたっては、チョコレートやコーヒーについて改めて勉強し、日本酒、漆器、和菓子、塩、豆腐など県内の有名メーカー、老舗メーカーとのマッチングを率先して支援し、コラボレーション商品の開発につながっている。コラボレーション商品の開発を図るのは付加価値を向上させる目的がある。

なお、同社の中島社長によれば、國分氏は舌が肥えており、目のつけどころが素晴らしいという。日本酒とチョコレートの相性についての提案も國分氏からであり、国権酒造株式会社をはじめ、県内の有名ブランドとのマッチングを進めている。郡山のウイスキーブランド「963」「山桜」（いずれも笹の川酒造）とのコラボレーションも進行中である。

なお、コラボレーション商品については、できるだけ OEM でなく、双方の企業名が出る形で世に出るように推進している。

《支援成果・効果》

中島社長は、コラボレーション商品を開発する過程で、チョコレートづくりの基礎に立ち戻って考え直す必要が生まれるため、大変勉強になっていると話す。自社製品の製造だけでは直面することのない「能力を超えた課題」を与えられることで、原点に戻り、その結果、逆にこれまでできなかったことが実現できるようになるなど、通常商品の品質の向上にまでつながっている。

現在、マッチング支援によって様々なコラボレーション商品の開発につながっており、マッチング先の補助事業者の事業化状況の促進にも寄与するなど、相乗効果は大きい。

当社の支援を推進しやすかった要因には、①食品は機械加工などと比べてマッチングの結果が早く出やすいこと、②中島社長が前向きで応援したくなる人柄であること、③当社の規模が小さく意思決定が早いこと、また、支援担当者がコーヒー、酒類など嗜好品について造詣が深かったことも挙げられる。

そのほか、國分氏は巡回訪問をするなかで、知的財産権への同社の対応が遅れていることに気がついた。商標登録を提案し、地域事務局から一般社団法人福島県発明協会へ支援要請を行い、事業所へコーディネーターと同行した。発明協会では、現在使用中及び新商品パッケージの商標登録申請に向けて支援を実施することになり、公益財団法人福島県産業振興センターの特許出願経費等助成事業（助成金）の活用が検討され、地域事務局でも進捗確認を行い、フォローアップを継続中である。この取組みが当地域事務局と発明協会の接点が生まれるきっかけとなった。



中島社長（写真中央）と打合せをする國分氏（写真右）

《今後の展開》

現在、15社程度とのマッチング案件が進行中である。今後は製造工程で出る端材や廃棄となる材料に注目し、さらなる利活用のための支援も行っていく予定である。また、企業間のマッチングがスムーズに運ぶように、企業への提案時には言葉や資料だけでなく、実際の製品や原料を持参することで、イメージが湧きやすい工夫も心掛けていく。実際に原料を使用し試作につながることも多い。

事業の継続性には、事業者における実施体制の確立も重要と考えている。ビジネスは1年で終わるわけもなく支援のニーズは続いていくため、今後も可能な限り支援していきたいと考えている。



コラボレーション例

上段：国権酒造㈱「日本酒を使用したフォンダンショコラ（試作品）」

下段左：会津山塩企業組合「山塩チョコレート」

下段右：笹の川酒造、福島県南酒販㈱「ウイスキーボンボンチョコレート」（郡山美味しい街づくり推進協議会プロデュース）

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

補助事業者との間で信頼関係を築きながら、定期的に巡回訪問して支援ニーズの把握に努め、他事業者とのマッチングの可能性を常に探している。

●持続的な支援をするために大切なこと

1回の支援で終わらない継続性。巡回訪問など、膝を突き合わせてのニーズ把握が重要。常にアンテナを張りながら様々な情報を収集し、情報共有をすること。

Association Data

所在地：福島県福島市三河南町1-20 コラッセふくしま 10階（福島県中小企業団体中央会内）

電話番号：024-536-1261

URL：<http://www.chuokai-fukushima.or.jp/Monozukuri/index.html>

機関・
拠点ガイド
p.63

補助タイプ

設備投資

「笹川流れ」の地魚を 骨まで丸ごと味わえる商品開発を実現



「なしは無し（価値がないものはない）」の考えで水揚げ直後の鮮魚を加工調理して販売

Project Data

補助事業名	平成 26 年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金
事業計画名	新商品の開発による観光客の満足度及び当社と地域ブランド向上
対象類型(取組分野)	革新的サービス（付加価値の向上：新規顧客層への展開、ブランド力の強化、顧客満足度の向上）
事業類型	一般型
認定支援機関	山北商工会

ものづくり補助金の活用による事業実施

国の名勝および天然記念物に指定され、日本百景にも選定された新潟県村上市に位置する 11km の美しい海岸景勝地「笹川流れ」。この景勝地の観光を支えるのが有限会社笹川流れ観光汽船である。

遊覧船運航は夏場が中心であり、昨今の天候不順で欠航も多く、遊覧船収入が不安定であった。また、笹川流れ観光に訪れた観光客へのお土産品は漁師から直接仕入れ、潮風と天日干しをした新鮮な地魚をウリにしていた。ところが日持ちがせず、地魚を味わうための飲食する場もなかった。

創業者の父親から事業を引き継いで 20 年。これらの問題をクリアすることが渡辺美紀子社長の長年の懸案であった。ある時、渡辺社長はお客様から「魚は好きだけど、骨があるので食べにくい」という話を聞き、以前テレビで見た高温高压調理加工をヒントに「骨まで丸ごと食べてもらえる商品づくり」のアイデアがひらめいた。

さっそく商品開発のアイデア構想を山北商工会へ相談し、専門家の指導を受けて新商品のプラン作りを始めた。しかし、商品開発のコンセプトが固まらないうちに、平成 25 年度補正も

のづくり補助金に応募申請したところ不採択となった。その後、未利用魚の商品開発による笹川流れの恵みをすべて届けたいという想いが十分に事業計画書に反映できなかったと反省し、コンセプトを再考するとともに、物販や飲食、加工施設を含めた事業計画を練り上げて平成 26 年度補正ものづくり補助金に応募申請した結果、採択された。

補助事業では、高温高压調理加工装置として、飽和蒸気調理装置と蒸気ボイラを導入し、新たに鮭・サバ・サワラ・コハダ・カナガシラなど季節の地魚を活かした「秘伝スモーク」と「極み干し」の 2 つの商品開発に取り組んだ。

試作品は、常連客や漁師、漁協職員にモニター試食してもらったところ、「まだ骨が硬い」「味が良くない」など、良い点、悪い点を評価してもらいながら味付け方法や干し加減の試作改良を繰り返すことで、骨の柔らかさや味も満足のいくような商品ができあがり、骨が多くて干物には向かなかった地魚もお土産として販売することが可能になった。また、圧力をかけることで日持ちが長くなった。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

新商品は、「笹川流れ 秘伝スモーク・極み干し」として店頭でのお客様の評価も高く、既存の取引先の紹介によりスタートした首都圏の高齢者向けマシンの販路ルートやインターネット販売も順調に売上が伸びている。

また、新潟県地域事務局の誘いで「フードメッセ in にいがた 2017」に出展した。不安の中でのイベント初出展となったが、新潟県地域事務局や山北商工会から、FCPシートやPOP作成、展示のアピールポイントなどの支援を受けて準備体制を整えた。期間中は多くのバイヤーからの訪問があり、10件ほどの商談の中には空港や駅での試用販売の機会の獲得等があった。その後の販路開拓については、村上市の販路開拓支援制度を活用して取組みを進めている。

ものづくり補助金の取組みを通じて、目標としていた未利用魚の商品開発に挑戦できたことや、お客様から高く評価されたことで、渡辺社長のみならず、従業員のモチベーションも向上している。そして、店頭での物販の強化や新たな販路の開拓で、売上が増加し、着実に事業計画が進捗しつつあることで、経営者が経営に対する自らの意識改革につながっている。さらに、目標を客観的に見える化することができ、その実現に向けての行動として一歩前に踏み出すことができたことも大きいと渡辺社長は語る。

それには、商工会や地域事務局などの支援機関による連携支援、新たな取引先などとのネットワークの拡がり、さらには、季節に左右されない雇用の安定による従業員のモチベーション向上が達成に向けた支えとなっている。



導入した高温高圧釜装置



フードメッセ in にいがた 2017 で商品 PR

今後の戦略・展望

現在、展示会出展や販路開拓の取組みを通じて、地域ブランド品として定着化するための多くの課題が見つかっており、商工会をはじめとする地元支援機関とともに解決に向けて取り組んでいるところである。

1つ目は地魚の漁獲量が日々変動するため、安定した供給量の確保が困難であったが、魚の貯蔵について新規に海上コンテナ冷凍庫を導入設置することで解決した。2つ目はお客様目線での商品の量、パッケージ等のデザインやターゲット顧客向けの品揃えや分量などの改善など、フードデザインの検討が必要となっている。さらに、干魚以外に地元食材を組み合わせた商品化も急務である。また、販路についても、地元の道の駅や瀬波温泉などのホテル・旅館、民宿への販路開拓が喫緊の課題である。

渡辺社長は、「笹川流れ」という観光資源を次世代に繋いでいくため、地元食材をもっと活かした商品づくりに挑戦し、地元の人達に働く場を提供できるよう事業継続をしたいと抱負を抱いている。



風光明媚な海岸景勝地「笹川流れ」

特徴・ポイント

Point 1

ものづくり補助金の活用で、「地魚を骨まで丸ごと」の商品開発を実現し、「笹川流れ」観光の地域ブランド品として期待される

Point 2

事業計画策定を通じた経営の見える化と経営者の意識改革により、経営者として一歩前に踏み込むことができた

Point 3

地元食材のさらなる活用で、地域ブランドの確立と地域活性化への挑戦が始まった

Company Data

代表者：代表取締役 渡辺 美紀子
所在地：新潟県村上市桑川 975-44
電話番号：0254-79-2154
URL：http://www.sasagawanagare.co.jp/
E-mail：－
設立年：昭和 63 年（創業：昭和 27 年）
資本金：600 万円
従業員数：12 名
主たる業種：運輸に附帯するサービス業

主な事業内容（主力品目）：
笹川流れ遊覧船事業、魚介類の加工・販売、飲食事業
（笹川流れ 秘伝スモーク・極み干し）



新鮮な地魚の商品開発を支援機関の連携で実らせる

注目ポイント

- ✓ 事業者の抱える課題が多く、それを整理して、「できること」と「できないこと」を事業者に認識してもらった
- ✓ 本業領域である伴走型の支援で、身近な存在として役割を果たす
- ✓ 地域事務局と連携した、地域ぐるみの支援で事業者ニーズを実現

支援展開の概況

分類

コーディネート支援（必要な資金の調達先の紹介・斡旋、活用可能な支援策の情報提供、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

「骨まで丸ごと食べてもらえる商品」づくりへの新たな取組みについて相談された。

内容・手法

事業計画のブラッシュアップや強みを感じてもらった支援によって補助金が採択。補助事業終了後は、地域事務局と連携した地域ぐるみの支援で事業者のニーズを後押し。

成果・効果

商品開発や資金調達など、次の展開に向けたフォローアップを通じ、本業領域である伴走型の支援で、事業者にとって身近な存在としての役割を果たす。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

有限会社笹川流れ観光汽船の渡辺社長は、平成24年頃から物販や飲食部門の強化、新たな商品開発などを模索していたが、一歩前に踏み出せなかった。

平成26年2月、山北商工会に対し、「骨まで丸ごと食べてもらえる商品づくり」への新たな取組みについて相談されたことを契機に、商品開発等の支援が始まった。同社の事業計画は粗筋で課題もあり、まずそれらを整理し優先順位をつけ、HPのリニューアルと商品パッケージの改良から支援することになった。

《支援提案・実行》

当商工会では、同社の事業計画を見直し、ブラッシュアップのための専門家派遣を実施した。また、各種補助制度等の活用した経営者の体験談などを参考に、渡辺社長に事業計画を練り上げてもらった。特に自社の強みを活かした事業計画を策定するためのセミナーも受講してもらった。

その成果もあり、平成27年5月、小規模事業者持続化補助金に応募したところ採択されたことで、HPを遊覧船主体の事業内容に特産品販売等の情報を加え、併せて商品パッケージの改良支援を行った。さらに、同時期に平成26年度補正ものづくり補助金にも採択され、新たな取組みに向けて必要な設備投資を行うことができた。

一方、同社では商品開発にあたって、加工施設の老朽化や衛生管理の課題も抱えていた。当商工会では、平成26年3月に、物販・飲食・加工施設を含めて建屋のリニューアル資金の調達のために日本政策金融公庫を紹介し、融資を受けられるよう並行して支援を実施した。

補助事業終了後の支援は、同社への「フードメッセ in にいがた 2017」出展支援をきっかけに始まり、新潟県地域事務局と連携して支援することとなり、展示会での商品の並べ方、接客、FCPシートやPOPの作成などについて専門家の支援を行った。現在も、地域ブランド品化への道のりにはまだまだ多くの課題があり、デザインやターゲット顧客向けの品揃えや分量の改善など、フードデザインへの取組み支援を行っている。

《支援成果・効果》

当商工会は金融懇談会を毎年実施するなど、金融機関との結びつきがあり、資金調達支援に強みをみせる。渡辺社長が長年温めていた計画を実行するタイミングである一念発起し、建屋の改築と高温高圧装置の導入への投資に背水の陣で取り組む中で、資金の調達支援は大いに経営の後押しになっている。

地域事務局は販路開拓面の支援を担い、当商工会は本業領域である伴走支援を実施し、HP、パッケージ製作などで持続化補助金を活用するなど、支援ニーズの実現に向けて支援機関間での役割分担がみられる。当商工会が地元と密接ですぐ相談できる存在であるということは、同社にとっても、地域事務局にとっても有益である。



HOME > ワクワク遊覧船の旅

- 笹川流れとは
- 私たちの想い
- ワクワク遊覧船の旅

笹川流れとは

新潟県村上市に位置する、11kmの美しい海岸線です。1972年に国の名勝および天然記念物に指定されています。日本百景にも選定された海岸景勝地です。四季折々、それぞれの魅力を放つ笹川流れは、訪れる人に感動を与えます。



持続化補助金により改修した HP

《今後の展開》

商工会地域における業種間のお互いを知る機会創出を図るなど、地元の道の駅や販売店、瀬波温泉等のホテル・旅館などに対する地元での販路開拓は、笹川流れ観光の特産品や地元食材との組み合わせによる新商品を観光客に広くPRできることや囲い込みに向けて有効である。

当商工会では、強みである伴走型支援を継続し、タイムリーに地域事務局、よろず支援拠点や金融機関と連携することで、事業化への取組みをはじめ、事業者が抱える課題解決に向けた取組みを見守っていきたいとする。

販売促進支援指導事業（新潟県ものづくり支援センター）

『誰に何を伝えたいか』
フードデザインについて考えよう！？

食の販路開拓セミナー

地域ブランド商品・商品の連携のヒントを探る

平成30年6月27日(水)

講座 18時30分～20時00分
ものづくり補助金活用事業者はご希望により後日個別相談も対応いたします。

会場 山北商工会
2階研修室

〒959-3907 新潟県村上市府屋 219-1

※ セミナー終了後、個別商品をお持ちいただければ、個別相談等に対応いたします。（事前予約必要）

講師
食の消費知識価値化研究協議会 研究協議長 権葉彰典氏
食の消費知識価値化プロデューサーとして4年、食の消費知識価値化の推進を担い、食品品質管理の川上・川中・川下すべての経験をもつ、食のプロフェッショナル。

主催 新潟県中小企業団体中央会 ものづくり支援センター
山北商工会

新潟県地域事務局との合同セミナー開催
(笹川流れ観光汽船への販売促進支援指導も併せて実施)

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

伴走型による支援で、当たり前の業務を行っているにすぎない。事業者の事業背景や人的つながりを知る身近な存在として信頼関係を構築するとともに、日常的に寄り添い、経営の後押し支援を行う。

●持続的な支援をするために大切なこと

事業者とのコミュニケーションを大切にし、じっくりと話し合うこと。

Association Data

所在地：新潟県村上市府屋 219-1
電話番号：0254-77-2259
URL：http://www.iwafune.ne.jp/~sanpokusho/

機関・
拠点ガイド
p.64

ものづくり補助金活用で県内初の
四季醸造を加速化し、顧客価値向上を図る

早瀬浦と「醸し人型」体験サービス

Project
Data

補助事業名	平成27年度補正ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金
事業計画名	県内初「四季醸造」実現と300年蔵での醸し人型体験見学
対象類型(取組分野)	革新的サービス(付加価値の向上: 商圏の拡大、独自性・独創性の発揮、顧客満足度の向上)
事業類型	一般型
認定支援機関	敦賀信用金庫

ものづくり補助金の活用による事業実施

三宅彦右衛門酒造有限会社は享保3年(1718年)に創業して300年の老舗の造り酒屋である。12代当主の三宅範彦社長が事業を引き継いで20年。漁師町で育てられた辛口のきりっとした味の日本酒「早瀬浦」の生産能力が限界にきており、酒販店からの受注ロスが発生する一方で、清酒愛好家の高齢化や若者の日本酒離れやアルコール類の多様化など、日本酒業界を巡る環境は年々厳しさを増している。

それに加え、当社では、職人の確保が難しく、地元雇用に切り替えるためにも職場環境の改善が急務であった。これらを解決するため県内初の四季醸造の生産体制に移行するために新たな設備投資が必要であった。

そこで三宅社長は、敦賀信用金庫、わかさ東商工会に四季醸造の実現に向けて相談し、事業計画をブラッシュアップする過程でものづくり補助金の活用の選択がなされた。

ものづくり補助金の採択に向けて四季醸造の当初の事業計画を何度も練り直し、その間、敦賀信用金庫などの支援機関から酒造りだけでなく地の利を生かした新たなサービスも事業展開として加えることなど、適切なアドバイスを受けることができた。

採択後は、四季醸造の生産体制を構築するための設備投資として、温度調整タンク、冷却機、打栓機を導入し、これらの新設備を稼働する過程で温度調整や機械の不具合等を1つずつ解決し、小ロット多品種のお酒を高品質で安定的に提供できるようになった。

また、酒造りの技術を習熟した4名に社員の労働力を分散し、平準化と省人化を進め、老舗蔵元ならではの「醸し人(かもしびと)型」体験などのサービス提供が可能になった。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

四季醸造の生産体制が整備され、初年度に比べ生産量が大幅増となり、現行の酒販代理店の中で当社製品の在庫や取引数量不足で受注を待っていたところへの拡販に加え、若狭観光の新たなお客様向けに地元旅館や民宿への販路を拡大させている。

三宅社長は、「敷地内でしかできないことを徹底してやり価値を上げていくこと」を基本コンセプトに、四季醸造の強みをもっと引き出せる仕組みや同業他社にない日本酒づくりに邁進したい、と抱負を語る。そのために、当社は酒造りに徹し、販売面は酒販代理店に任せ、四季醸造の酒造り現場情報を随時提供し、販売店からお客様の声をフィードバックしてもらって強固な仕組みづくりを目指す。

また、四季醸造と並行して新たに麹室の設備投資（福井県スタートアップ事業補助金活用）も行っており、お酒以外の吟醸麹や酒粕を使った新製品開発への取組みも始まっている。

ものづくり補助金を活用し、四季醸造に向けた設備投資が行われた結果、売上高が28.8%増、付加価値額27.3%増と順調に業績が伸びている。「計画していた四季醸造をものづくり補助金制度の活用によって非常に短期間でタイムリーに実現できた」ことが一番の成果と三宅社長は強調する。

また、四季毎に当社の酒「早瀬浦」の特色が出しやすくなり、蔵出しの新鮮な酒が常時提供できるようになるなど、お客様に多様な提案ができるようになった。目当ての商品が品切れになっても次に新しい季節商品が出る期待感を持たせることができるなど、顧客価値を一段と高められている。

さらに、酒造りの現場での季節変動が平準化しつつあるため、職場環境が大幅に改善され、職人の士気が高揚したことも大きな成果である。新卒採用もでき、若い社員からの新製品についての提案もみられる。



土蔵に設置した温度調整タンク



釜場に設置した冷却機



パートの女性を中心とした打栓作業

今後の戦略・展望

今後の戦略として、第1に、四季醸造を最大限生かした酒造りへの取組みを進める。例えば郷土料理である鯖のへしこにより合うお酒づくりなど、地元食材に合う酒造りという未開拓な開発分野も多い。

第2は、地元高校食物科の若い人材を採用し、酒造りを通じて「誇りある仕事」ができる魅力ある職場で地元の人材育成を目指す。特に地元の女性社員を増やし、女性目線での新分野開拓に期待を寄せている。

第3に、四季醸造をベースにしたお酒以外の酒粕や甘酒等の新商品開発へ一歩乗り出す。新たに麹室が完成し、「吟醸麹」という特殊な麹を使った商品づくりなどに取り組んでいく。

ものづくり補助金の活用が老舗酒蔵の新たな事業展開のターニングポイントとなり、地元の経営資源を最大限に引き出し、同業他社とは一味違う酒蔵として持続的に発展することが期待される。

特徴・ポイント

Point 1

「自社の敷地内でしかできないことを徹底し、価値を上げる」ことが基本コンセプト、規模拡大を迫らない身の丈経営を貫く

Point 2

県内初の四季醸造に転換することで、季節毎の新鮮な酒づくりができ、販売代理店、お客様にも喜んでもらえ顧客価値を高めた

Point 3

自社のビジョンや理念、方向性を明確にし、事業計画策定と実行にあたり、認定支援機関等からのアドバイスを真摯に受け止め、柔軟に対応

Company Data

代表者：代表取締役 三宅 範彦
所在地：福井県三方郡美浜町早瀬 21-7
電話番号：0770-32-0303
URL：—
E-mail：hayaseura@ever.ocn.ne.jp
設立：平成7年（創業：享保3年）
資本金：1,000万円
従業員数：7名
主たる業種：飲料・たばこ・飼料製造業

主な事業内容（主力品目）：
清酒の製造販売（早瀬浦）



酒造りの伝統を四季醸造に変え、新しい価値を求める老舗の酒蔵と三人四脚の取組み

注目ポイント

- ✓ 事業者を交えて、方針や全体のストーリーを理解し今後の青写真を共有
- ✓ 地域密着型金融支援の信用金庫と伴走型支援の商工会の支援機関が緊密に連携
- ✓ 事業者視点に立って事業計画の入口から出口まで、それぞれの機関の強みを発揮して支援

支援展開の概況

分類

コーディネート支援（必要な資金の調達先の紹介・斡旋、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

生き残りのための危機感から新たな酒蔵改革の相談が持ちかけられた。

内容・手法

現場レベルに合致した設備投資計画のブラッシュアップや次の展開に向けた相談、資金調達支援を実施。

成果・効果

ものづくり補助金の活用による県内初の四季醸造への転換が加速し、製造面や雇用面に大きく寄与するに至った。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

敦賀信用金庫（美浜支店）は、三宅彦右衛門酒造有限会社と長年の取引関係にある。平成26年に同社の三宅社長より、従来の事業維持だけでは生き残ることができない危機感から新たな酒蔵改革の相談が持ちかけられた。

最初は店舗の整備から始まったが、四季醸造に向けて方針と設備投資計画が明示され、それが達成できたら酒類以外の新製品開発に向けた取組みをしていく青写真が描かれていた。

当金庫では、従来からわかさ東商工会と緊密な連携がなされており、国や自治体の補助金制度については相互に情報共有し、事業者の事業計画に見合った補助事業の活用をアドバイスしていた。同社における新事業に係る設備投資に向けても、ものづくり補助金制度の活用を検討し、事業計画を見直し、商工会と共同で計画の趣旨と方向性、生産・販売計画の実現性などをブラッシュアップして応募申請に至った。

《支援提案・実行》

酒蔵の設備投資は、例えば夏場でやらなければならないなど、設備の入替時期・タイミングなどにシビアな面がある。酒の味に直結するため、綿密に打ち合わせを行ったほか、酒造りの主要設備である原料冷却機や温度調整、打栓機は設備メーカーが限定されるため、設備投資計画のタイミングや同社に合った装

置の導入を明確にして交渉するようにアドバイスをした。

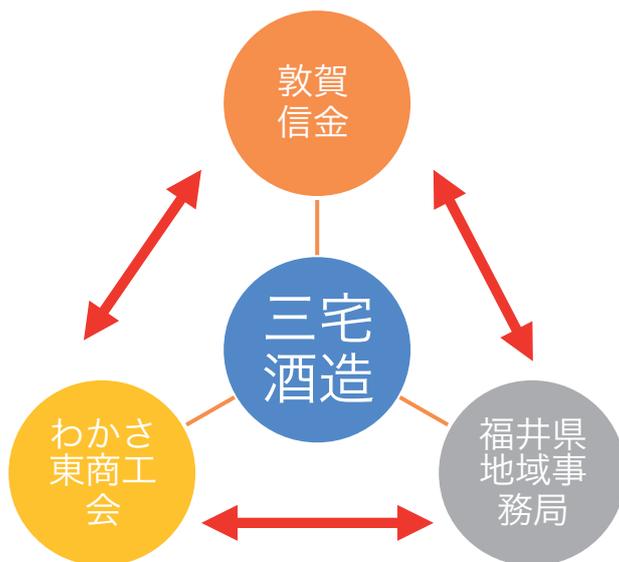
また、四季醸造の主要設備に加え、新製品開発に向けた麹室の新設、周辺装置の工事などの設備投資も並行して行われ、その資金調達については、スタートアップ事業（県補助金）と自己資金で調達し、残りを当金庫からの融資へ振り分けする支援を行った。

さらに、当金庫と商工会は、同社の設備装置導入だけでなく、四季醸造システムを備えた酒蔵を完成させるために取り組むための全体の流れと高品質なお酒を安定的に作る体制を理解し、それぞれの支援機関の役割と支援内容を固めていった。四季醸造を活かした酒蔵ならでのサービス提供に向けた支援も行っている。

《支援成果・効果》

同社は、ものづくり補助金を活用して四季醸造システムを備えた酒蔵へ移行したことにより、1年を通じて新鮮な高品質のお酒を安定的に流通させることができるようになったこと、さらに販売代理店からの受注ロスを解消したことが支援の成果として挙げられる。その結果、同社の売上高及び付加価値額の増加を達成している。また、四季醸造によって、年間雇用の社員による酒造りが可能となり、高校を卒業した若い人材が確保できたことなど、雇用面でも大きな成果が得られている。

これは地域密着型金融支援の信用金庫と伴走型支援の商工会の支援機関が緊密に連携し、事業者視点に立って事業計画の入口から出口まで、それぞれの機関の強みを発揮して支援してきたことによるものである。



事業者を交えた顔が見える相互支援体制を構築

《今後の展開》

同社は、ものづくり補助金を活用して四季醸造に取り組んできているが、酒造りをさらにステップアップし、四季醸造の強みを生かした酒粕や甘酒等の新製品開発への事業展開を計画している。さらに、創業 300 年の酒蔵を活用した「醸し人型」体験やミネラルを含んだ創業当時の井戸水を使用している酒本来の美味しさの追求など、当蔵の新たな魅力を発信するサービスの提供で新たな顧客の獲得を目指している。

支援機関としての当金庫は、商工会、地域事務局、福井県等の支援機関とネットワークを強固にして、新たなステージでの支援を推進していく。



敦賀信用金庫本店外観

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

事業者との関係では、事業者との信頼関係の構築と、事業者視点で融資以外の全体的な支援を図った。

支援機関との関係では、商工会や地域事務局との協力関係を構築するなかで、金融機関、他の支援機関が、事業者を交えて顔が見える相互の補完ができていることが的確な支援につながっている。

●持続的な支援をするために大切なこと

支援者の強みをコアにし、コア以外は他の支援機関との連携で事業者の目線で支援できる体制を確立していくことが重要である。

Association Data

所在地：福井県三方郡美浜町郷市 13-4-1（美浜支店）
 電話番号：0770-32-0104
 URL：https://www.tsurushin.co.jp/

機関・
 拠点ガイド
 p.64

公設試との二人三脚で挑戦、
足から健康にする革新的な靴下の開発Project
Data

はだし感覚で人間本来の足の機能を取り戻すための「はだし靴下」

補助事業名	平成 26 年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金
事業計画名	屋外ではだし健康法の実践を可能にする「はだし靴下」の開発
対象類型(取組分野)	ものづくり技術(デザイン、立体造形)
事業類型	試作開発+設備投資
認定支援機関	公益財団法人奈良県地域産業振興センター

ものづくり補助金の活用による事業実施

昌和莫大小株式会社は、昭和 29 年創業のレッグニット製造企業である。1990 年代に入り、堅調であった国内需要が海外からの廉価品に押され、汎用品は厳しい価格競争に陥り、産地での生産維持が難しくなっていた。

当社は、以前より高い編立技術を有し、顧客の高度なニーズに応えることで技術を蓄積してきた。ナイロンが開発された比較的早い時期から防寒用のタイツへと商品の比重を移し、2000 年代後半からファッション性の高い婦人用レッグニットの OEM、ODM 主体の展開を図ってきた。しかし、近年、価格競争が一段と厳しくなり、多品種小ロット、短納期化の潮流がみられていたため、高付加価値、かつ、新発想で他社には真似ができない製品、さらに自社で価格設定ができる自社ブランド商品による事業展開の必要性を感じていた。

こうした背景の下、奈良県産業振興総合センター(公設試験研究機関)と日常的に意見交換をするなかで、子供の足の発育健全化などの健康を志向する社会的ニーズを「靴下」で実現したいという想いから「はだし靴下」のアイデアが生まれた。平成 25 年

頃から開発に着手し、実現化に向けた課題を抽出するなかで、全国でベアフット・ランニング(裸足で歩くこと)の普及活動を進めている「一般社団法人日本ベアフット・ランニング協会」の存在を知り、協力を仰ぐことができた。同協会会長で日本の第一人者である吉野剛氏との出会いは、商品化のターゲットユーザーの声を実感できるとともに、強度や通気性、フィット感などのニーズについて綿密なやりとりに結びついている。

本格的に試作と試験を繰り返す中、素材選びについては、長時間の靴下走行に耐えられる強度をもつ糸素材として、高強度ポリエチレン繊維に着目した。しかし、糸の切断や編立が難しいほど強い糸であるため、従来型の編機ではうまく編むことができなかった。そこで、ものづくり補助金を活用してイタリア製の最新編機を導入し、この糸素材での編立てを可能にする試作開発に取り組むこととした。

原料や編機とともに、撚糸の方法や強さ、編み方についても試行錯誤を重ねた結果、各種仕様の編立プログラムを開発することができ、奈良県産業振興総合センターで実施した摩耗試験

でも強度が証明されるとともに、モニターによる走行試験でも 42.195km のフルマラソンを完走する耐久性を確認することができた。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

「はだし靴下」は平成 28 年 10 月に子供用を、平成 29 年 3 月に大人用の発売をすることができた。販売ルートは WEB が主体で、現在、自社サイトと大手ショッピングサイトで販売している。

販売にあたっては、公益財団法人奈良県地域産業振興センターの専門家派遣事業を活用してデザイナーを招聘し、自社ブランドのリブランディングを行った。平成 29 年 2 月に奈良県の支援によりニューヨークで新ブランド「OLENO」を発表し、ブランドイメージの向上を図った。

補助事業終了後も、当社では継続的に商品改善に取り組んでいる。ターゲットの一角を担う子供向けの実証実験として、地元の畿央大学の協力を得て、小学生や幼稚園児に実際に使ってもらった。その結果、強度を重視した靴下は子供が一人で履くことが難しいことがわかったため、履きやすさを重視するストレッチ性を高めた商品へと改良した。

一方、大人用商品はベアフット・ランニング走者にモニター走行を依頼し、靴下の編み方を変えて履き心地よく改良したほか、指をカバーするタイプと指を露出するタイプとの 2 種類の商品化を行った。

また、通常のナイロンの 7 倍の強度をもつ耐久性に優れたナイロン繊維を使用した新たな商品開発にも取り組んだ。新素材は、熱に弱く染色加工に向かなかつた従来の素材に比べ、比較的安価で染色できることから、スタイリッシュで履き心地がよく、価格を抑えて普及品として商品化することができる。

平成 29 年度の売上実績は約 3,000 ～ 4,000 足程度で、当初目標に及んでいないものの、順調に販売数を伸ばしている。販売における課題として、フォアフットやミッドフット着地での走法習得を通じて、安全なはだしランニングによる健康増進効果をより多くの人に知ってもらう必要があるため、現在は展示会やイベントに積極的に参加し、PR や説明の機会を多く設けるようにしている。



導入したイタリア製靴下編機



試作品の数々

今後の戦略・展望

想定ターゲット別の売上比率では大人用の方が大きく、子供用が苦戦している状況にある。今後は「はだし教育」に力を入れている学校や幼稚園に働きかけ、キーマンと連携して裾野を広げていきたいとしている。

一方で、開発当初は想定がなかったアスリートへの用途拡大がみられる。オリンピックのマラソン競技に出場したアスリートから縁が繋がりに、イベントやワークショップに参加する機会を通じて、ビーチスポーツの試合での着用、ボクシングやサッカーのトレーニング用への活用もみられており、今後のさらなる広がりが期待される。

また、近畿経済産業局の「関西ものづくり新撰 2018」に奈良県企業として唯一選定されるなど、自社商品への外部からの評価が高まってきたことから、開発当初は商品化に懐疑的だった社員も、今では「はだし靴下」に誇りを持ち、モチベーション向上が図られており、企業内にも良い効果が生まれている。



「関西ものづくり新撰 2018」選定証

特徴・ポイント

Point 1

日頃からの技術支援人材との信頼関係の構築と豊かなコミュニケーションによって共同開発が円滑に推進。

Point 2

原料、撚糸、編機、編み方などをゼロから見直し、試作と実験を繰り返す粘り強い開発姿勢により、今までにないユニークな靴下を開発し、技術的な試行錯誤の蓄積は大きな強み。

Point 3

ユーザーの声を直接聞いて商品開発と販路開拓、継続的な商品改良を実現。人との出会いが新たな接点を生み、チャレンジがチャンスにつながっている。

Company Data

代表者：代表取締役 井上 克昭
所在地：奈良県北葛城郡広陵町大字百済 1369-1
電話番号：0745-55-0415
URL：http://www.showameriyasu.co.jp/
E-mail：info@showameriyasu.co.jp
設立：昭和 29 年
資本金：3,000 万円
従業員数：14 名
主たる業種：繊維工業

主な事業内容（主力品目）：
繊維商品の企画・製造販売
（はだし靴下、婦人用レギンス・タイツ）



経営と技術の重層的な支援により、 「靴下イノベーション」を強力に推進

注目ポイント

- ✓ 経営支援機関と技術支援機関がタイムリーに重層的な支援を提供することで、開発～商品化～販路開拓のステップを順調に駆け上がることが可能となった。
- ✓ 支援者は利用しやすい環境を事業者を提供することが重要である。本件では支援者と事業者の距離感、支援機関同士の距離感が近いことも奏功。
- ✓ 支援機関は、必要に応じて情報共有や連携が有効である。そのためには、支援機関同士の人材が日頃から「顔が見える関係」「信頼関係」を構築しておくことが重要である。

支援展開の概況

分類

専門的なアドバイス・指導・提案

マッチング支援（事業パートナーのマッチング支援）

コーディネート支援（活用可能な支援策の情報提供、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

普段のコミュニケーションの中から、共同開発のアイデアを創出。

内容・手法

開発は試作改良の繰り返し。ターゲットの声を直接聞き、事業者と支援者が課題を共有化して1つ1つクリア。事業化段階には、経営支援機関も参画することで重層的な支援を実現。

成果・効果

新たな商品ラインナップの展開と自社ブランドの確立ができた。事業者と、経営面や技術面の相談相手が相互に「顔が見える関係」である点大きい。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

昌和莫大小株式会社（以下「昌和莫大小」）は、以前から、奈良県産業振興総合センター（公設試験研究機関、以下「当センター」）において依頼試験や設備利用などの技術的支援を受けていた（担当：生活・産業技術研究部総括研究員の澤島氏）。

本件の支援が始まったのは平成25年頃からである。奈良県は靴下の一大産地であるが、近年の情勢から、国内生産で企業経営を維持するには、付加価値が高く、容易に模倣できない新しい発想の製品開発が必要となっていた。

昌和莫大小と当センターでは継続的に意見交換していたなかで、「最近の子供が転びやすい」「浮き趾や扁平足など、足の異常が多い」という話題が上がった。また、健康に配慮した製品ニーズも社会的に高まっていることから、靴下による課題解決の可能性について検討することとした。「はだし教育」は子供の健康に良いという成果を示したデータもあり、アイデアとして「裸足のように走ることができる靴下」を着想した。このような普段からの付き合いの中で共同開発のアイデアが生まれたといってもよい。

《支援提案・実行》

創出したアイデアの実用化可能性について思料した。靴下は靴より裸足に近いが、強度に劣る。澤島氏が通常の靴下でアスファルトの上を試走してみると当然ながらすぐに破れた。確実な実現予測はできなかったが、「まずはやってみよう」と開発に向けて一歩踏み出した。

両者で開発課題を抽出し、具体的なニーズや具備すべき機能を検討する過程で、ベアフット・ランニングのエキスパートからも、強度や通気性、フィット感などの具体的なニーズを聞き取り調査した。当センターでは、強度以外のニーズは従来の繊維加工技術である程度クリアできると考え、当面の目標として、ユーザーが「100km」走行できる強度の実現を掲げた。

目標達成のためには、長時間の走行に耐えられる強度を実現する素材、編み方と、それを裏付ける試験方法が必要であった。技術支援機関として、こうした耐性の計測方法に課題があったが、実際に走ったときの摩耗の程度を観察し、試験機における耐摩耗試験の結果とのすり合わせによって、徐々に基準を作っていた。

また、開発に向けて想定するターゲットも決めた。「はだし教育」に「はだし教育」に取り組む小学生や幼稚園児を対象にしたものと、もう1つはベアフット・ランニングを志向する大人用とした。さらに、当センターでは、開発後の知的財産トラブルを避けるため、先行特許、意匠、実用新案などに抵触しないかの調査（先行技術調査）を実施した。

両者は「共同研究契約」を締結し、ここから試作と試験が繰り返された。足底部に使用する素材選びは昌和莫大小が主体として実施し、試行錯誤の末、高強度ポリエチレン繊維を選定した。防弾チョッキにも使用されるほど丈夫な素材ゆえ、当センターがサンプリング試験を行う際に切断することが難しく、苦労したという。昌和莫大小では、ものづくり補助金を活用して編み機を導入して、この強度の高い糸による編立プログラムの開発を行った。

強度を高めるため、「度目（どもく）値」（ニットのループの目の細かさの値）を小さくすると、靴下が固くなって履きにくくなる。逆に、履きやすくすると、屋外走行に耐えられる強度が維持できない。このトレードオフについてのバランス調整が開発上の最も大きな課題となった。試作改良とモニター試験や耐性試験などの試行錯誤の結果、一定のバランスが取れる値を導き出し、平成28年5月に製品化にこぎつけた。発売は同年10月である。

製品発売後も、昌和莫大小は継続して製品改善を図り、当センターも継続して技術支援を行っている。細かいデザインや編み方、素材の変更があれば耐性試験などを行い、改善のためのアドバイスを行う。実用性を高めるために、さらなる実証的な実験でユーザーの声を聞き、製品の改良につなげていった。

そして、「はだし靴下」を普及させるため、昌和莫大小は展示会等のイベントに積極的に参加しているが、澤島氏も必要に応じて同行して技術的な説明を担当している。

加えて、知的財産面の支援も、一般社団法人奈良県発明協会と連携しながら実施した。本製品については、靴下のソールを補強することは公知の事実と近く、特許取得は困難との判断から、意匠を保護するとともに（昌和莫大小と当センターとの共同出願）、「はだし靴下」という商標も取得済みである。



奈良県産業振興総合センター 澤島氏

本事業終了後の平成26年には当財団の専門家派遣事業を活用して、製品開発と並行しながら、リブランディングの取組みを支援した。昌和莫大小が以前から所有していた「俺の」ブランドは使用されないまま経過しており、新製品と合わせて新たなブランド構築が必要となっていた。専門家は旧ブランドを「OLENO」に再構築するとともに、ホームページのリニューアルも支援した。また、別のコンサルタントも派遣し、IT導入や計画策定支援などを図った。さらに、当財団は、中小企業向け施策の提供を非常に高い頻度で提供しているほか、本格的な事業化のための資金調達の支援を行っており、ふるさと名物応援事業補助金も獲得したほか、BtoB マッチングにより県内外異業種4社との共同事業展開を今年度から開始させている。

このように、技術支援機関（奈良県産業振興総合センター、奈良県発明協会）と経営支援機関（奈良県地域産業振興センター）が融合して支援した結果、新たな商品ラインナップの展開と自社ブランドの確立ができた事例といえる。



耐久性試験の様子

一方、経営面の支援と支援機関のコーディネートの役割を担っているのが公益財団法人奈良県地域産業振興センター（認定支援機関、以下「当財団」）である。地域事務局の紹介を通じて、ものづくり補助金の応募申請書のブラッシュアップを引き受けたことから、本格的な支援が始まった。昌和莫大小では、新規事業展開に向けて積極的な新製品開発と新設備投資に取り組むにあたり、奈良県中小企業団体中央会の全面的なサポートや当財団の継続支援を受けている。



新ブランド「OLENO」 <http://oleno.jp/>

《支援成果・効果》

当センターや当財団の支援形態は伴走型で、タイムリーな支援を重層的に提供することができており、事業者の満足度は非常に高い。事業者からみても多様な中小企業支援チャンネルや施策を有効にフル活用できていることから、継続的な支援を求められている状況である。

こうした成功要因の1つとして、事業者と支援者の綿密なコミュニケーションが挙げられる。製品の改良状況や試験結果、

実証実験での声だけでなく、展示会などで得た細かな情報なども事業者と支援者で共有することで、効果的な支援策を提供することが可能となった。共有手段は主に電子メールである。

また、支援機関同士の近接関係も成功要因といえる。当センターと当財団、発明協会は同一建物内にあるため物理的にも連携しやすい環境にあるが、実務面でもフェイス・トゥ・フェイスでやりとりを行ってきた。



奈良県産業振興総合センタービルには多くの支援機関が入居し総合的な支援拠点になっている

《今後の展開》

「はだし靴下」事業は、すでに一定の販売金額は確保しているものの、昌和莫大小の収益の柱となりうる規模には拡大していない。当財団としては、今後、販路につながる人材を事業者を紹介するなど、販路拡大に向けた支援を強化していくとしている。

もう1つの重点課題として、用途拡大への支援がある。昌和莫大小は、展示会などで裸足ランニング以外にも本製品に対するニーズがあることを把握した。たとえば、ビーチスポーツやアスリートのトレーニング用としてのものである。こうした要望に対応していくためには、さらなる改善と商品ラインナップ

の多様化が必要である。生産性の向上やコストの削減なども重要な要素であり、素材や製造方法を今後とも見直していくこととしており、そのたびに当センターが試験やアドバイスを行うことになる。

また、奈良県では、ものづくり補助金に対するニーズが高いため、当財団として、そうした声を最大限吸い上げて、申請につなげていくとともに、アウトリーチ型の支援を徹底し、自ら出向き事業者の支援ニーズを聞くことにより、潜在的な企業の課題を発見しながら支援策を提供していきたいとしている。

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと (公益財団法人奈良県地域産業振興センター)

アウトリーチ重視で、事業者との信頼関係を保ち、潜在的な課題を掘り起こすことでタイムリーな情報共有を行っている。

(奈良県産業振興総合センター)

技術分野の専門的支援を実用化につなげるまで継続的に行うとともに、展示会の出展支援なども柔軟に対応している。

●持続的な支援をするために大切なこと (公益財団法人奈良県地域産業振興センター)

単なる手配ではなく、事業者の課題を的確にくみ取りながら、ときには自分で動いて、ときには適切な支援者につないで、その課題に対応していくこと。

(奈良県産業振興総合センター)

普段から現場のニーズに合わせた研究を進めると同時に、事業者が相談しやすい環境を作っていくこと。

Association Data

公益財団法人奈良県地域産業振興センター
所在地：奈良県奈良市柏木町 129-1
奈良県産業振興総合センター 3 階
電話番号：0742-36-8312
URL：<http://www.nara-sangyoshinko.or.jp/>

機関・
拠点ガイド
p.64

奈良県産業振興総合センター
所在地：奈良県奈良市柏木町 129-1
電話番号：0742-33-0817
URL：<http://www.pref.nara.jp/1751.htm>

機関・
拠点ガイド
p.65

Close-up Other Support

「中小企業 新ものづくり・新サービス展」

ものづくり補助金の活用で開発した新製品・サービス・技術等の成果が一堂に会する「中小企業 新ものづくり・新サービス展 2017」（大阪会場）に出展の機会を得たことで、「はだし靴下」が、来場したビーチヨガの指導者の目に留まり、開発段階では想定していなかったビーチスポーツ関係者につながる事ができている。



中小企業 新ものづくり・新サービス展 2017（大阪）にて商品 PR

ビーチアルティメット（フライングディスクを使用するチームスポーツ）の日本代表選手やビーチテニスの日本ランキングトップの選手などによる試合での使用をはじめ、ビーチヨガ、ライフセービングからも利用したいとの声が出ており、今では、1つの用途分野として力を入れていくべき分野となっている。



「おかやまビーチスポーツフェスタ 2018」出展の様子

さらに、ビーチアルティメットのフランス大会に出場した日本代表が本商品を使用していた姿を見たベトナム代表チームへの販売も実現するなど、同イベントでの出会いは海外への展開にも結びついている。

よろず支援拠点の支援で自社の強みを再認識し、戦略的ストーリーを構築



Project Data

製造した金型の例

補助事業名	平成 28 年度補正革新的なものづくり・商業・サービス開発支援補助金
事業計画名	高精度ワイヤーカット機導入による特殊金型の生産量・精度を向上させ新市場の開拓
対象類型(取組分野)	ものづくり技術(精密加工)
事業類型	一般型
認定支援機関	もみじ銀行

ものづくり補助金の活用による事業実施

有限会社昭和機械工業は、自動車部品用プレス金型の企画・設計から製造まで一貫して行う金型メーカーである。当社の業績は、リーマンショック直後、かなり悪化した。なんとか事業は継続したものの、平成 25 年に先代社長の体調悪化で安芸一寅氏への事業承継を余儀なくされた。社長就任後、積極的な営業活動で大きな受注を獲得したが、生産能力を超えた受注により納期遅れが発生し、取引停止寸前まで信頼を失うこととなった。また、生産能力不足をカバーするために大量の外注費が発生したことで利益はほとんどない状況であった。

一方、保有していた 3 台のワイヤーカット加工機はいずれも約 30 年経過しており、加工精度、加工速度、操作性などで大幅に陳腐化していたうえに、頻繁な故障・停止による稼働率の低下、残業による人件費増、修理コストも問題になっていた。そのため、従業員からの「新しいワイヤーカット機が欲しい」という切実な要望のもと、ものづくり補助金にチャレンジし、2 回目で採択を得た。

1 回目の応募申請当時には、安芸社長にもものづくり補助金に関する知識が無かったため、コンサルタントに指導された書類をそのまま受け入れて提出しただけだったが、2 回目の応募申請では、広島県よろず支援拠点の支援を受けながら、社長自身が工場長と話し合いながら自力で書類の作成を行った。事業計画策定にあたって自社の強みを考えた結果、地場大手自動車メーカー車の給油口ヒンジ向け金型を 100% 製造していること、同メーカーの Tier1 企業からの十分な信頼を得ていることが最大の強みであると再認識した。この認識のもと、品目別売上比率で 5% 程度にすぎないヒンジ向け金型を成長領域と位置づけた戦略的ストーリーを構築することができた。

補助事業では、高品質、短納期、低コスト化を同時に実現するため、高精度の新型ワイヤーカット加工機の導入を行った。導入する中で特にトラブルや苦労はなく、旧型機と比べて圧倒的な加工性能、利便性、稼働性が実現し、特殊金型の生産量と精度の向上につながっている。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

自動車のガソリン給油口のヒンジ部品というニッチでありながら難易度の高い特殊金型製作に特化して事業を進めており、「高精度ワイヤーカット機」導入によって生産量・精度を大幅に向上させ、さらなる高品質・短納期を実現することができた。

現在、地場大手メーカー車のヒンジ部品は100%当社が受注しているが、設備投資後は営業体制を強化し、他メーカーの部品メーカーにも営業を開始している。ガソリン給油口のヒンジ部品の金型を増産できた要因には、生産性・稼働率の飛躍的向上が挙げられる。加工速度だけを見ても旧型機の5～6倍である（毎分0.1mmが0.5mm～0.6mmへ）。また、加工データの入力も専用ソフトウェアで簡単にできるため、以前のように図面を見ながらパラメーターを計算して手入力する必要が減り、生産性が向上している。さらに、自動結線機能によって夜間も無人で加工できるため、プログラム入力をしてスイッチを押せば翌朝には完了でき、生産性が向上した。

売上高は既存顧客に対する販売・受注量増加、製品の付加価値化による販売・受注価格アップによって3%程度増加したものの、初期目標の達成には及んでいない。

しかし、生産性・稼働率の向上を実現できたことで、他指標の改善や定性的な成果が出ている。内部環境面では、外注費削減と利益率向上につながっている。約100万円であった前年度の外注費が今期は調査時点でほぼゼロとなっている。そのため売上が減少しても利益は遜色無く推移している。

また、残業削減による人件費抑制と労務改善、人的資源の再配分ができています。ワイヤーカットを担当している2名のうちの1名は工場長である。以前はワイヤーカット工程と前加工工程を随時分担して行っていたが、加工機の性能・機能が向上し、前加工とワイヤーカットを1名で担当できるようになったため、工場長に時間的な余裕が生まれ、より戦略的な業務に時間を割けるようになった。

さらに、最新型の設備導入は従業員の意識にも良い効果を与えている。その1つは、機械の生産性が上がったため、操作担当者も無駄のない動きをしよう意識するようになったことである。もう1つは、経営陣への好感度向上である。設備投資など前向きに経営がされているという安心感、顧客や公的機関からも注目されていることなどが、経営陣への好感度、ひいては従業員満足にもつながっている。賃金水準も約5%増加を実現している。

外部環境面では、顧客の反応により感触を得ている。地場大手メーカー以外のメーカーからのヒンジ向け金型の受注は獲得できていないが、各メーカーのTier1企業の担当者が当社工場を訪れた際に、新型ワイヤーカット加工機の内容をうまく訴求できている。



導入したワイヤーカット加工機



ワイヤーカット放電加工装置



広島県よろず支援拠点との面談の様子
(左から水野工場長、安芸社長、榎コーディネーター)

今後の戦略・展望

現状の課題として、社長は、社内体制の整備をあげる。社内の課題を解決することで会社全体の経営力を高め、今後の環境変化に対応できるようにしておくことが求められる。

その1つが、人手不足対策である。設計、CAD/CAM、機械加工、仕上げ加工の4つの部門全てにおいて人手が足りていない。よろず支援拠点に相談をしたところ、採用を強化するためにも、まずはホームページを整備すべきという結論になった。ホームページ改修については、よろず支援拠点のITの専門家に相談し、現在は、もみじ銀行から紹介されたウェブデザイン会社に依頼して取り組んでいる。また、初めて合同企業説明会に参加し、手応えを得ることができた。

労務管理面では、若手の退職希望者に対応した最近の経験も活かしながら、様々な面で働きやすい会社に変革していきたいとしている。

特徴・ポイント

Point 1

補助金ありきではなく、経営全体の改善計画の一部として補助金活用が位置づけられたことが経営者の意識を高め、良い結果を生んでいる

Point 2

30年前の加工機を最新型に更新したことで品質、生産性、稼働率が飛躍的に改善。設備投資により、経営者も従業員も前向きになり、事業承継直後の混乱を脱しつつある

Point 3

社長がよろず支援拠点のコーディネーターの助言や補助金不採択の体験から「気づき」を得てやる気を出したことが成功の要因となった

Company Data

代表者：代表取締役 安芸 一寅
所在地：広島県呉市安浦町水尻 2-7-3
電話番号：0823-84-3782
URL：https://showakikaik.jimdo.com/
E-mail：showacad@nifty.com
設立：昭和58年
資本金：1,000万円
従業員数：19人
主たる業種：金属製品製造業

主な事業内容（主力品目）：
自動車部品用プレス金型の設計・製造
（自動車のガソリン給油口のヒンジ部品金型）



「補助金ありき」でない持続的で丁寧な支援が、社長の「やる気」を生んだ

注目ポイント

- ✓ 金融機関からよろず支援拠点へと誘導されて支援が始まった
- ✓ 事業承継後の若手社長と同年代工場長コンビの改革意欲が強かった
- ✓ 支援者も事業者も情熱的であったことが「やる気スイッチ」をON

支援展開の概況

分類

専門的なアドバイス・指導・提案

コーディネート支援（活用可能な支援策の情報提供、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

各種人材の確保・育成支援

背景・課題

老朽化した設備の更新が待たなしの課題となっていた。一度は他人任せで補助金申請したが不採択となった経験も踏まえ、もみじ銀行で開催された経営相談会（広島県よろず支援拠点との共催）に訪れた。

内容・手法

設備投資だけでなく様々な課題を抱えていた同社に、まずは、経営計画の策定から行うべきと指摘。業務に追われ、自力でどこまで計画策定・実行できるか不安な社長に伴走支援を約束し、双方納得のうえでヒアリングと助言を重ねた。

成果・効果

榎コーディネーターの助言で、社長の「やる気スイッチ」が押され、主体的な中期経営計画の一環として設備投資を敢行。現在も継続的に社内課題の解決に取り組んでいる。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

有限会社昭和機械工業は、平成25年に先代社長の体調悪化で事業承継を余儀なくされ、先代のカリスマ社長に仕えてきたベテラン従業員と新社長、あるいは若手との間でのコミュニケーション不調など社内の組織文化にも問題が発生していた。また、保有設備の老朽化から新規設備の導入を図り、コンサルタントに補助金申請のサポートを有料で依頼したが、不採択となった。

社長は一度立ち止まって考える必要を感じ、同年代の水野工場長とともに社内の問題に向き合ったが、工程管理の問題、設備の老朽化、あいさつ・掃除など基本を含む組織文化の問題から、採用難、専任営業担当者の不在、ホームページの不備など、問題は山積していた。自力での解決に限界を感じた社長と工場長が、もみじ銀行で開催された経営相談会を訪れ、広島県よろず支援拠点の榎志織コーディネーターと出会うこととなったことが当社の「よろず通い」の始まりである。

《支援提案・実行》

その後、榎コーディネーターとの面談は何回も続いた。経営

全般の診断・助言から始まり、社内の雰囲気やコミュニケーションの問題、採用、ホームページなどのテーマで面談を重ねていった。設備投資だけでなく様々な課題を抱えていた同社に対して、ヒアリングを重ね、補助金ありきでない総合的な支援を継続的に根気よく行った。

よろず支援拠点では、経営課題を抱えている事業者が相談窓口に来訪し、相談を行う形式を基本としている。当よろず支援拠点は、広島県内に広島市と福山市の2カ所しか窓口を保有しておらず、島しょ部や中山間地域等に所在する事業者の距離的・時間的負担を軽減するため、金融機関や他支援機関と連携したコーディネーターが各地域に出向き、各機関の店舗・支店等での「出張相談会」を開催（平成29年度実績：137回）し、県内事業者の相談対応を行っている。

《支援成果・効果》

同社では、榎コーディネーターの経営全般の支援を受ける中で、主体的に中期経営計画を策定していき、その一環の設備投資として、ワイヤーカット加工機の更新に向けて、28年度補正ものづくり補助金を活用するテーマに取り組んだ。27年度補正ものづくり補助金においてコンサルまかせで不採択となっ

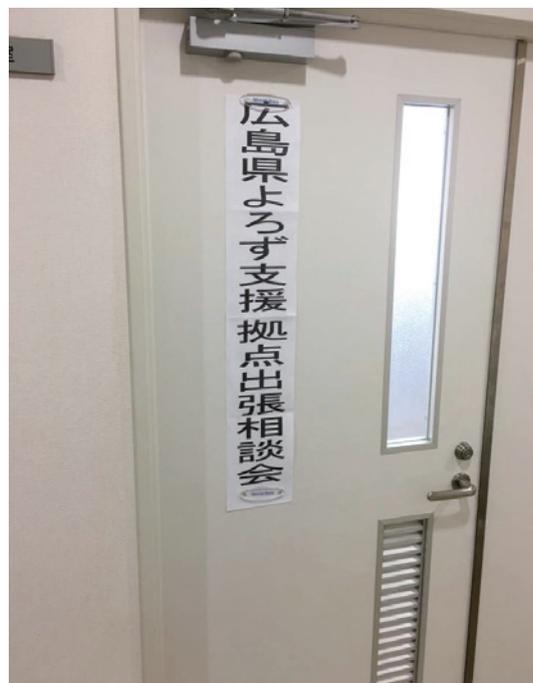
た経験がわだかまりとして残っていた社長は、複コーディネーターの「自分でやった方が良い」とのアドバイスで社長の「やる気スイッチ」が押され、一念発起した。自力で申請して不採択ならあきらめもつくし、不採択でも申請書作成のための思考プロセスは無駄にならないからである。社長と工場長が自力で書く申請書を「添削」する形で複コーディネーターが支援していった。文章の構成を中心に複コーディネーターがアドバイスをし、面談とメールのやりとりを重ねた。その結果、自社の強みを打ち出した戦略ストーリーを構築して採択に至った。

なお、同社から車で往復3時間近くかかる広島市中区のものじ銀行までの車中で、社長と工場長が現場を離れて話し合う時間を持たせたことも、同社の経営改善の上で大変に有効であった。

《今後の展開》

事業者に対しては今後もきめ細やかなフォローアップに取り組む。自らが経営課題に関する相談対応を行うだけでなく、地域の支援機関との連携により、経営支援を行う。例えば、ホームページ改修について平成30年度被災地域販路開拓支援事業（小規模事業者持続化補助金）の活用を勧め、複コーディネーターが面識のある商工会担当者へ課題等を引き継ぐところまでを行った。

現在、他支援機関との関係については、継続的に連携の強化を図ってきており、必要に応じて連携協定を結ぶことも視野に入れている。



広島県よろず支援拠点出張相談会（もみじ銀行）
この扉を開けたことが大きな転機に



広島県よろず支援拠点の事業課題に対応した各種支援メニュー

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

よろず支援拠点では、事業者の自主性を重んじつつ、本質的な経営支援を行う方針である。チーフコーディネーターを中心に、コーディネーター等のチーム編成による支援と熱意に支えられている。

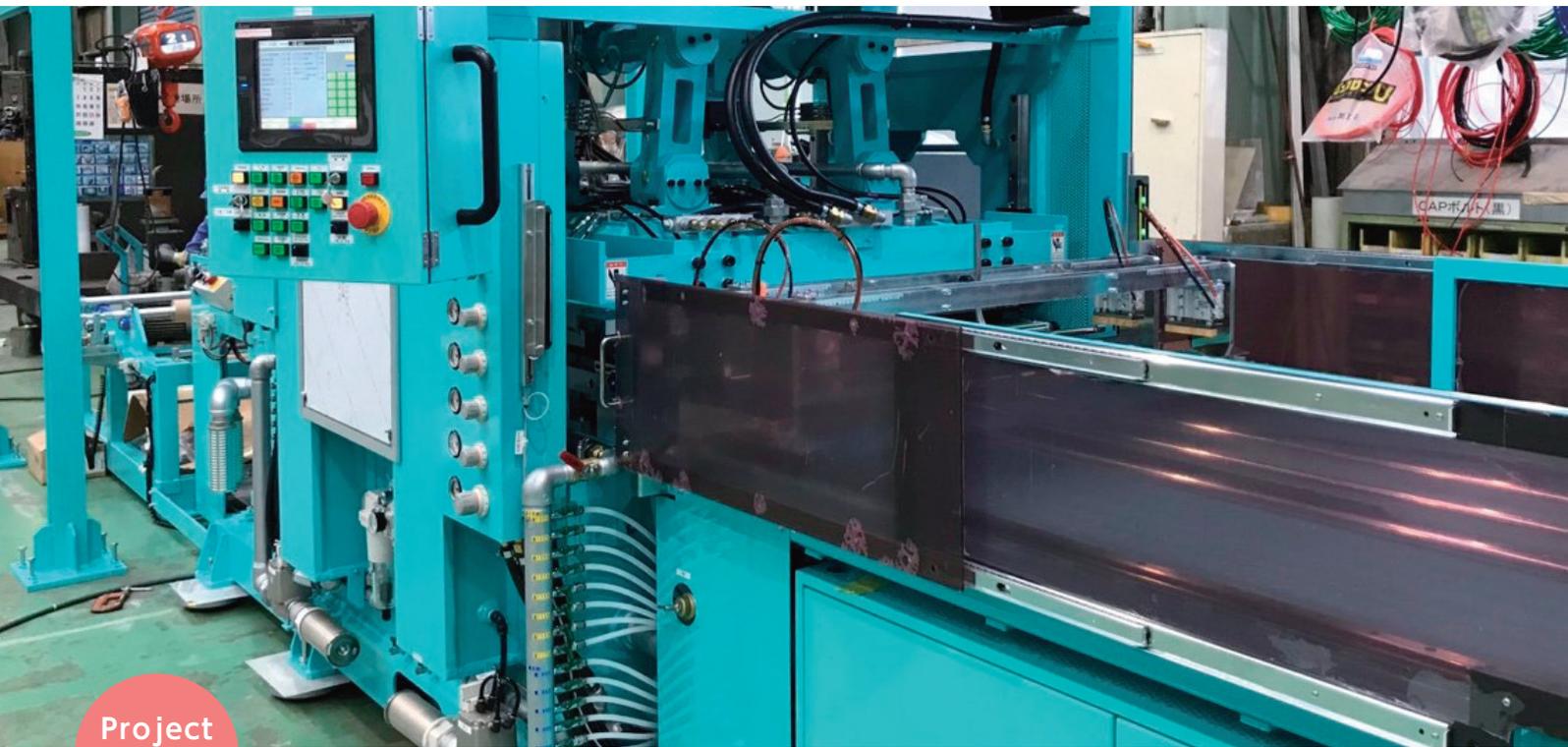
●持続的な支援をするために大切なこと

下請企業の場合は、外部環境の変化による需要変動はコントロールできないため、繁閑差に対応できる経営体力づくりを促すため、経営計画の策定に向けたヒアリングや補助金ありきでない総合的な支援を行うことが重要。

Association Data

所在地：広島県広島市中区千田町3-7-47 広島県情報プラザ（公益財団法人ひろしま産業振興機構内）
電話番号：082-240-7706
URL：<https://www.hiwave.or.jp/purpose1/conference/yorozu/>

機関・
拠点ガイド
p.66

若い経営陣が現場の声を生かして
補助金をフル活用する地域経済牽引企業

顧客への出荷を待つ成形加工機

Project
Data

補助事業名	平成 24 年度補正 ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金	平成 27 年度補正 ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金	平成 28 年度補正 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金
事業計画名	3次元CAD/CAMシステム導入による製品競争力の強化	最新レーザー加工機の導入による製造プロセスの改善	最新AI機能付5面門形マシニングセンタとIoT導入による製造プロセスの改善
対象類型 (取組分野)	ものづくり技術 (切削加工、生産プロセス強化)	ものづくり技術 (精密加工、立体造形)	ものづくり技術 (立体造形)
事業類型	設備投資のみ	高度生産性向上型／最新モデル	第四次産業革命型／IoT + AI
認定支援機関	百十四銀行	百十四銀行	百十四銀行

ものづくり補助金の活用による事業実施

株式会社トーコーは、「フォーミング&カッティングの未来を創造する」というコンセプトのもと、成形と裁断の加工技術を強みとし、主に自動車内装部品（自動車の天井や遮音部品）、高機能フィルム部品、食品容器を製造するメーカーに対して、完全受注生産で社内の設計、組立部門の現場の声を反映し、顧客からのニーズに合致する専用機械装置を納品している。

当社では、2000年以前の機械が多く、機械の老朽化に伴い、設備投資を更新する必要性に迫られていたが、リーマンショックの後、売上が落ち込む中、設備投資に踏み切ることがなかなかできなかった。しかし、21年度補正予算の「試作開発補助金」を活用して大型の設備投資機会を得たことを皮切りに、24年度補正事業以降3度にわたり、生産部門の高度化及びコスト低減を図るため、ものづくり補助金を活用して設備投資を行った。

経営において生産管理の3要素QCD（Q:品質・C:コスト・D:納期）を重視するのは言うまでもないが、当社では、とりわけ「品質」に強みを有したいと考えている。製造業は常に品質向上の取組みをしなければ、新しい機会への挑戦や、より高い要求を持つ顧客の獲得ができないため、品質向上を重要と位置づける。設備の老朽化は品質に影響するため、可能な限り設備投資は怠らないようにしたいという。その意味でも、補助金活用は重要となる。

ものづくり補助金で最新設備を導入したことで、品質と納期の改善に大きな効果がみられている。具体的に、品質面では、歩留まりや不良率の低減があった。納期面では、複雑な加工を一元化できるようになったため、受注から納品までのリードタイム短縮に大きく貢献している。

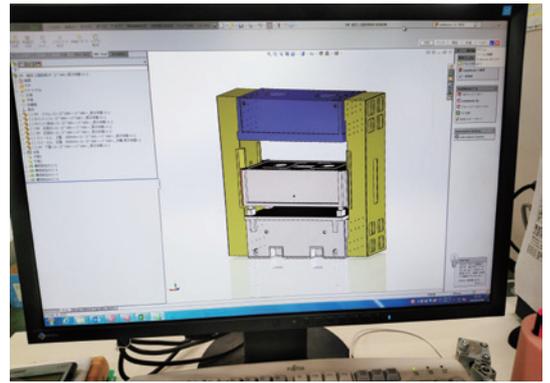
補助金活用後（現在）の事業化への取組み

ものづくり補助金で導入した設備は、いずれもラインを構成する各種機械装置の製造に用いられ、順調に稼働し生産性向上に寄与している。

定量面をみると、24年度補正事業（CAD/CAMシステム）については、目標であった設計・加工時間の20%短縮をほぼ達成した。製品の生産コスト15%低減の目標は未達であるが改善中である。27年度補正事業（レーザー加工機）については、リードタイム1/5以下、外注費大幅削減を達成した。28年度補正事業（5面加工機）については、AIを搭載したIoTネットワークにより、設備稼働状況の監視、予防保全、工程最適化が行えるようになり、製造プロセスが改善し、稼働率が向上することで、リードタイムが短縮した。また、事業拡大に伴い、従業員数は90名から94名と雇用増加している現状にある。

他方、定性面では、高齢化と技術承継の課題に対して熟練職人のノウハウを形式知化することができたほか、設備投資をした結果、より良い製品を製造することが可能になることで従業員の士気の高揚につながっている。近年、業績も比較的順調に推移しているなか、人手不足の問題が生じているが、工程集約による省人化を達成する一方で、最新設備を扱えるようになったことで、若手社員が当社の将来性や魅力を強く感じてもらうことができたことも、ものづくり補助金を活用した成果と言える。また、利益が出れば従業員の福利厚生が充実するようになり、これも従業員満足に寄与する。その結果、従業員の家族や親戚の紹介による採用につながることもある。

そのほかにも、当社の補助金活用においては、現場の声を拾い上げたボトムアップの提案に基づくケースが多くみられているが、平成27年7月に東昌志社長と山本専務が就任して経営陣が若返りを果たしてからは、社内コミュニケーションも円滑さを増した。これらの補助金によるプロジェクトの遂行がスムーズな事業承継にも寄与している。



3次元CADシステム画面（24年度補正導入設備）



ファイバーレーザー切断加工機（27年度補正導入設備）



最新AI機能付き5面門型マシニングセンタ（28年度補正導入設備）

今後の戦略・展望

今後は、海外顧客への対応を強化する方針をもっている。中国や台湾からの引き合いも多く、中国出身の従業員（営業部）もおり、すでに中国圏の顧客対応に能力を発揮している。

現在、既存工場の一角で小規模に行っていた製缶工程の能力を増強したいという従業員提案を受けて、新規に製缶工場を建設しているほか、立形マシニングセンタなど、旧型設備の更新を行っていきたいとしている。

特徴・ポイント

Point 1

経営陣（社長と専務の同世代コンビ）が次々に補助事業のアイデアを出し、現場の声を反映する事業計画を作成

Point 2

3年前に事業承継を行い、若返った経営陣でプロジェクトを遂行したことで、経営の基盤固めに勢いがついた

Point 3

ものづくり補助金活用による省人化、プロフェッショナル人材戦略拠点の活用による即戦力採用など、人手不足に対応

Company Data

代表者：代表取締役 東 昌志
所在地：香川県東かがわ市横内 689-1
電話番号：0879-25-4125
URL：https://www.k-toko.com/
E-mail：－
設立：昭和25年（創業：昭和12年）
資本金：4,500万円
従業員数：94名
主たる業種：生産用機械器具製造業

主な事業内容（主力品目）：
産業用機械の設計・製造・販売（自動油圧裁断機及びシステムライン、成形機（軽量容器用・自動車内装用）、レーザー加工機、クリッカー、各種抜型）



支援機関同士の接着剤となるキーマン達の存在でチームワーク力を発揮

注目ポイント

- ✓ 梅澤マネージャーと地域事務局との人脈を背景に、両機関の連携ができていた
- ✓ 香川県では、支援機関同士の連携が比較的とられている。県との関係も良好
- ✓ 同マネージャーのようなパワフルなキーマンの存在が大きい

支援展開の概況

分類

コーディネート支援（他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

各種人材の確保・育成支援

背景・課題

機械設計の即戦力人材を必要としていたことを把握した香川県ものづくり補助金地域事務局から支援依頼を受けた。

内容・手法

ヒアリングによる課題の把握・整理や必要な人材の「見える化」を通じて人材マッチングを行った。

成果・効果

経験豊富な1名の成約を得ることができた。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

香川県プロフェッショナル人材戦略拠点の梅澤マネージャーは過去に香川県ものづくり補助金地域事務局にコーディネーターとして在籍経験があり、当拠点の発足当初よりものづくり補助金採択企業には優先的にアプローチするようにしていた。ものづくり補助金採択企業は、一定の経営レベルをクリアし前向きな経営が行われていると推測でき、紹介した人材が入社後に良好な環境で業務従事できる可能性が高いと判断できるためである。

一方、香川県地域事務局では平成28年度のフォローアップ事業で株式会社トーコーを訪問し、現地検査と支援希望項目のヒアリングを実施した際に、機械設計の即戦力人材を必要としていることを把握し、当拠点はその情報提供を受けていた。

《支援提案・実行》

当拠点は、地方創生の一環としての内閣府の事業で、香川県の全面的なバックアップを受けて、県内中小企業の成長を長期的に支える人材を確保することを目的とする機関である。契約している20社の民間人材ビジネス事業者に対し一斉に求める人材の情報を発信し、民間人材ビジネス事業者は保有する人材を求人企業に紹介する。この結果マッチングが成立した場合も、必要に応じてその後のフォローを行う。

当拠点を活用することにより、求人企業にとっては、多くの民間人材ビジネス事業者に直接対応する負担を避けつつ幅広

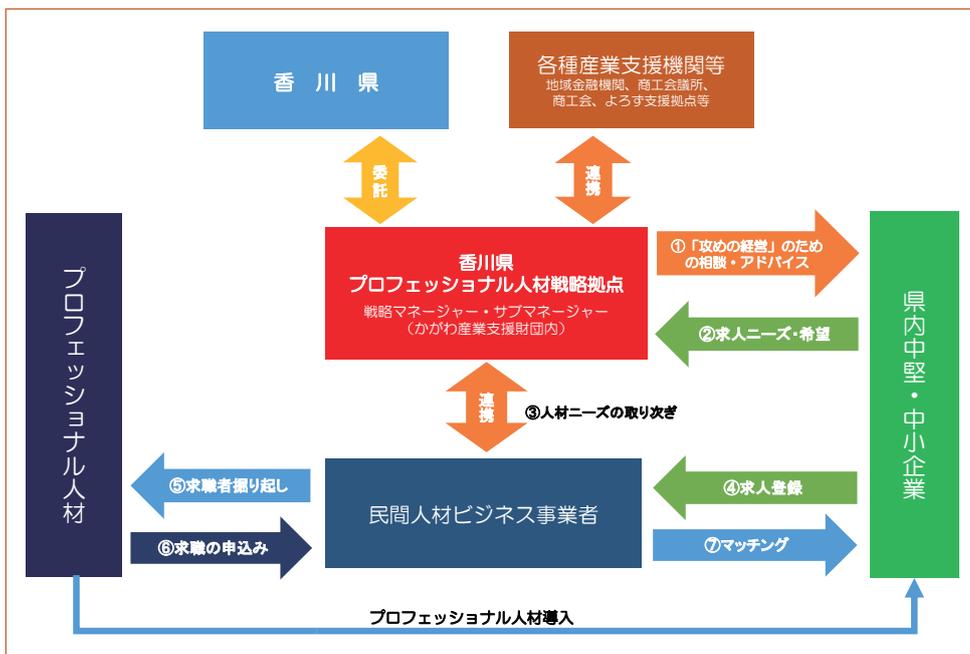
い人材情報にアクセスすることができるメリットがある。また、民間人材ビジネス事業者にとっても、当拠点の信用力を活用することによって、単独での営業活動では難しい企業経営者への直接面談の機会を得やすくなるなどのメリットがある。さらに、地方自治体にとっても、当拠点はUターン、Iターン、Jターン人材を重点的にマッチングする事業であることから政策的メリットがある。

同社に対しても当拠点の支援スキームに沿ってアプローチがなされ、必要とする人材像について現実的な課題と対応策に関して膝を交えてヒアリングしながら整理を行い、「企業概要シート」に求める人材のポイントを記入してもらうことで「見える化」し明確化していった。

《支援成果・効果》

当拠点のスキームを活用して人材マッチングを行った結果、経験豊富な人材1名の成約を得ることができた。入社した従業員は、設計の能力を持っており、責任感が強く、より良い設計のため率先して組立工程に社内外向を申し出た。

当拠点の強みとして、公的機関であるという特性から、民間人材会社と違い、信用力があるとともに、同マネージャーは、当拠点だけでなく、香川県事業承継支援窓口（かがわ産業支援財団内）の統括責任者でもあり、さらに香川県よろず支援拠点のコーディネーター（経営・金融）も兼任している。情報管理や立場の明確化に注意しているとのことだが、同マネージャーが各種機関同士の「接着剤」の役割を少なからず果たしているものと推察される。

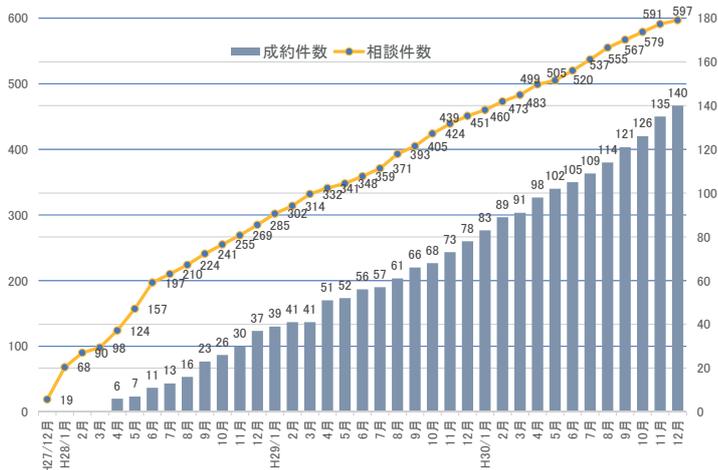


支援スキームと関係機関との連携イメージ

《今後の展開》

同社も含め、企業へは継続的にアプローチしていくことが肝要であるという。企業の人材ニーズは時間の経過とともに変化するためである。上述のとおり、成約後に入社した人材をフォローアップすることもあるため、同社に対しても、ニーズがあれば今後のフォローアップを行うこととしている。

また、当拠点の事業は、単独で行うより関連機関と連携しながら実施することが極めて重要であり、香川県地域事務局はもとより、各種支援団体、経済団体及び金融機関とは今後も引き続き連携を強化していきたいと考えている。



成約件数と相談件数の推移（香川県）

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

普段から県内企業から情報収集を行い、案件ごとに当該企業が真に必要とする人材像の明確化支援を行っている。

また、公的機関であるため、民間人材紹介会社と比較して信頼感がある一方、複数の民間人材ビジネス事業者間の公平性に配慮するとともに、人事情報というデリケートな情報を扱うため、他支援機関との連携時も企業の許可なく情報共有しないなど情報や機密の管理に十分注意している。

●持続的な支援をするために大切なこと

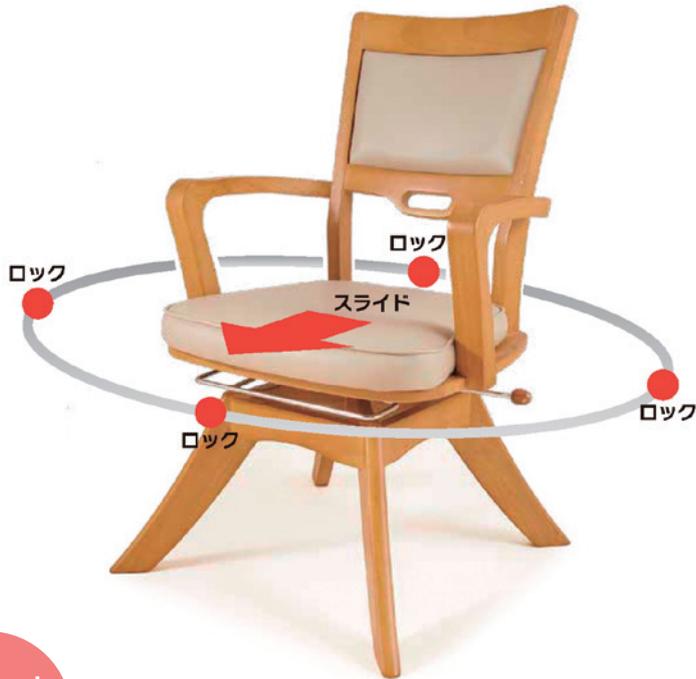
各機関が、香川県全体の企業の発展を考え、チームワークを発揮していくことが重要であろう。プロフェッショナル人材戦略拠点と連携するためには、金融機関や国の関係機関等で構成するプロフェッショナル人材戦略協議会を活用し、情報共有・意見交換を行うことから始めることも入口となり得るだろう。

Association Data

所在地：香川県高松市林町 2217-15 香川産業頭脳化センタービル 1 階（公益社団法人かがわ産業支援財団内）
 電話番号：087-867-3520
 URL：http://www.kagawa-isf.jp/jinzai/

機関・
 拠点ガイド
 p.67

補助タイプ

試作開発
+ 設備投資ユーザーの声を逃さず新製品開発に活かす、
福祉家具のパイオニア

前面スライド前レバー

Project
Data

“自分でできる”をサポートするピタットチェアEX

補助事業名	平成26年度補正ものづくり・商業・サービス革新補助金
事業計画名	高齢者向けスライド機能付椅子の試作品開発
対象類型(取組分野)	ものづくり技術(デザイン、立体造形、機械制御)
事業類型	試作開発+設備投資
認定支援機関	伊予銀行

ものづくり補助金の活用による事業実施

株式会社オフィス・ラボは、設立以降、オフィス家具の仕入販売やレイアウト施工の事業を展開してきた。2000年代になり、通信販売が台頭し価格競争が激化すると徐々に経営が苦しくなったが、高齢化の進展によって高齢者市場が成長軌道を見せはじめ、当社が扱う福祉家具の仕入商品群の需要が高まりつつあった。そうした背景のなか、ユーザーからの取扱商材に対する機能向上を望む声に応えようと、約10年前から徐々に自社オリジナル福祉家具商品の製造開発へと比重を移していった。

本事業では、座面を90度回転する機能とその回転を安全にロックして転倒防止機能を有する既存商品に対して「座面を前にスライドしてテーブルとの体との距離を縮めてほしい」とユーザーから要望があり、要介護者や介助者の助けになりたいとの想いから開発に向けて検討に入った。

しかし、前後にスライドする仕組みについての技術的なアイデアはあったものの、そこから試作に転じるには多額の資金と時間が必要となるため、実際の開発段階に踏み出せずにいた。

そこで、ものづくり補助金を活用して3Dプリンタを導入し、効率化を図りながら試作開発をすることとした。

3Dプリンタで部品を作製することで、製品の核となる回転機能とスライド機能を同時に制御する機構やデザイン面の検討に利用することができた。それによって、幾度の試作改良が可能になり、試作コストは50%程度節約でき、開発スピードも加速した。さらに、使用者と介助者両方の使い勝手を考慮し、スライドレバーを椅子の前後に配置して連動する新しい仕組みの着想ができ、製品の完成度を高めることが可能となった。

また、試作段階において、介護施設で現場の声を聞きながら実証実験を実施できたことも製品の完成度をより高めることに大きく貢献した。たとえば、開発上の課題であったスライドできる長さについても、当初は25cm程度が必要との仮説を立てたが、現場での実験において実際に使用してもらったところ、12cmスライドをすれば十分であることがわかり、椅子全体の安定性ととの両立が可能となった。座面の回転とスライドの組み合わせの機構に関しては国内特許を出願中である。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

当社では、本事業で開発した「ピタットチェアEX」の当面の販売ターゲットとして個人顧客を重視した販売戦略をとっている。1脚ずつの小口の販売となるが、価格重視ではなく、機能重視の色合いが濃く、それが製品の特性とマッチしているからである。要介護者のみならず、高齢者の利用も見込まれ、高齢者の家族からの贈答用に利用される場合も多い。

販売ルートについては、従来から取引がある介護用品卸会社の販路を活用するとともに、パブリシティの活用も図っている。自社での広報展開に成果がみられなかったため、松山商工会議所主催の「パブリシティ活用セミナー」を受講した。そこで知ったパブリシティ支援会社を活用するプレスリリースを实践したところ、テレビや新聞に取り上げられるようになった。これまでNHKをはじめ、大手新聞社、地元紙及び産業専門紙にとりあげられている。特にNHKの反響は大きく、放映後は受注が急増した。

また、福祉機器の専門展示会等への積極的な出展により商談機会や認知機会を増やすようにしている。平成30年には、愛媛県地域事務局が四国4中央会合同で開催した展示商談会や「中小企業 新ものづくり・新サービス展2018」（大阪）にも出展した。

平成29年2月に発売開始した本製品の販売実績は、その決算期末には350台を超え、翌期末の販売台数見通しは約1,100台となり、順調に売上が推移している。

一方、高付加価値化に伴い、価格の見直しを行った。販売当初はコストダウン努力を徹底し、手頃な価格に設定したが、価格と機能とのトレードオフの問題が生じたため、ユーザーからの意見を参考にして適正価格に改定することができた。

さらに、当社は平成29年1月に社長が交代したが、ものづくり補助金への取組みをやり遂げたことで、そのたすきはしっかり受け継がれ、事業も円滑に承継されている。従業員は十数名までの規模拡大に抑え、必要以上の規模拡大はしない経営方針の下、量産し販売力を武器とする大手に対して、機能面や価格面での差別化を徹底していく考えである。



導入した3Dプリンタで作製した模型



積極的な営業活動を行う田崎社長



説明用動画

今後の戦略・展望

今後の販売戦略については、首都圏での積極的な「営業体制の強化」を図るとともに、ケアマネージャーや作業療法士などの専門家に対する「サポーターづくり」に注力し、認知度の向上を図ることで、今後の需要を喚起させたいとしている。

また、介護事業者からの受注は1回で数十台のまとまった販売となる。B to Bの販路はこれからの開拓になるが、本製品は介護従事者の負担軽減も見込めることから、介護業界の求人難などもあり、潜在的なニーズは高いと推測される。引き合いがあった場合の受注決定率も高く、認知してもらえれば販売実績が伸びると期待される。

さらに、中長期的には、高齢化が急速に進展するアジア市場への展開も視野に入れている。現在でも香港の百貨店に直接販売し、月に数台程度の販売実績もある。

要介護者にとって、今まで1人でできた動作が介助を受けないとできなくなることは大きなストレスになるといわれるが、本製品は腰掛けたまま、自分で椅子の位置の調節が可能であるため、そのストレスが緩和される。さらに、介助者の負担も軽減される。当社は常にユーザーの視点に立ち、ユーザーの生活を豊かにする製品をこれからも生み出し続けたいとしている。

特徴・ポイント

Point 1

いわゆる「シーズ・オリエンテッド」ではなく「ニーズ・オリエンテッド」を実践。

Point 2

ユーザーの声を直接聞き、それを起点として商品を開発。ユーザーとの深いコミュニケーションは当社のノウハウの蓄積に大きな強みとなり、模倣困難性を高める。

Point 3

出会いを大切にしながら、協力企業や支援機関と積極的につながることで、パブリシティの活用を含め、自社の経営資源の不足を補完。

Company Data

代表者：代表取締役 田崎 純一
所在地：愛媛県松山市今在家4丁目9-32
電話番号：089-958-2483
URL：http://www.officelabo.co.jp/
E-mail：info@officelabo.co.jp
設立：昭和62年
資本金：1,000万円
従業員数：7名
主たる業種：その他の小売業

主な事業内容（主力品目）：
福祉家具企画製造・販売、
オフィス家具販売、
内装・インテリア工事
（ピタットチェアEX、杖ポン）



広域連携による独自の展示商談会で、 実効性ある販路開拓支援を実現

注目ポイント

- ✓ 県域を越えた広域連携によってスケールメリットを実現
- ✓ 企業の特性や地域性を考慮し、実力のある NPO など他支援機関との連携により、実効性のあるものに仕上がっている
- ✓ 展示会に出展するための企業のコスト負担を、様々なパブリシティの紹介等の販路開拓支援で負担軽減を図っている

支援展開の概況

分類

マッチング支援（展示会等への出展・開催支援、事業パートナーのマッチング支援）

コーディネート支援（活用可能な支援策の情報提供、他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

補助事業終了後の同社への支援対象分野の重点は販路開拓としている。

内容・手法

事前支援と具体的商談を組み込んだ四国ブロック展示商談会への参加や、他の支援策の勧奨の声がけをしている。

成果・効果

企業負担を抑えて、商談や注目の機会を得ることができ、首都圏販路の開拓に向けた足がかりとなった。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

愛媛県地域事務局と株式会社オフィス・ラボとの出会いは、平成 25 年にものづくり補助金申請の相談のために同社が来所したことに始まる。同社が福祉分野における自社製品への展開を模索していたときだった。その後、平成 27 年に今回の「ピタットチェア」開発に伴う応募申請を再度試みて採択に至り、補助事業終了後は、技術的課題の解決は同社が主体的に行っていることから、地域事務局の支援対象分野の重点は販路開拓としている。同社製品は、商材がわかりやすく、取り上げやすい点に利点がある。

《支援提案・実行》

当地域事務局は、販路開拓支援の核となる仕組みとして、「四国ブロック中央会展示商談会」を活用している。同社が参加したのは第 2 回目（平成 30 年 11 月）である。この展示商談会は、愛媛県を含む四国ブロック 4 県の中央会が共同し、ものづくり補助金の成果がある企業の事業化を推進するため、経営支援の NPO と連携して実施しているが、本展示商談会の運営こそが本事例で最も着目すべき点である。

同展示商談会事業は、単なる展示商談会ではなく、出展予定企業が独自の「PR シート」により事前に製品 PR ポイントを整理し、首都圏の大企業などの取引候補企業を展示会に招致し、展示会の場で具体的な商談を行う実践的なスキームとなっている。

同展示商談会の開催にあたっては、「認定特定非営利活動法人経営支援 NPO クラブ」に展示商談会の参加者と招致先の選定を委託している。同 NPO は、大手商社などの OB が中小企業の支援や次世代の人材育成などを目的に設立された組織で、会員数は 230 名程度にのぼる。当地域事務局では、同 NPO とともに、四国の地域特性を活かした販路開拓の仕組みを構築していくことにした。

仕組みの特徴は、第一に、多くの商談先が参加しやすいよう東京で開催する。第二に、1 対 1 にマッチングされた商談会では大手企業との商談に不慣れな企業にはハードルが高いため、展示会と商談会とのハイブリッドの方式とする。第三に、ちょうどよいサイズ感で、出展企業が販路候補企業と商談する以外に、回遊して興味がある企業にも立ち寄ることが容易となっている。

なお、日頃から四国の 4 中央会は交流があるが、共同事業の実施となると各々の主張が出るため、当地域事務局のように主導的・貢献的な役割を担う組織や人材の存在が成功のカギとなっている。

第 1 回（平成 29 年 11 月）の開催では、愛媛県 10 社を含む 30 社が出展し、招致企業 53 社のほかにマスコミなどの訪問があった。活発な商談が行われた結果、1 千万円単位の受注につながった企業があったほか、出展者同士の取引や商談予定でない企業からの受注といった副次的な成果もあったという。会期を伸ばし、商談専用のコーナーを設けるなどの改善を図った第 2 回開催は愛媛県 15 社を含む 41 社の出展があり、招致企業 82 社が訪問するなど招致企業も増加し、日頃は接点をもつことができない企業と商談の機会を得ることができた。

類型	メリット	デメリット
地元の展示会・発表会	○出展企業側のハードルが低い ○コストが低く抑えられる	東京など大都市の開催ではないので、バイヤーが足を運んでくれない場合もある
有名展示会への地域ブース出展	有力なバイヤーが参加している	○出展企業側のハードルが比較的高い ○事前に商談が予定されているケースは少なく、実効性に乏しい場合がある
四国ブロック中央会展示商談会	○出展企業側のハードルが低い ○事前に商談が予定されているため実効性が高い ○事前支援が充実している ○単独での開催よりもスケールメリットを活かされて効率化を実現	独自の開催なので仕組みの構築に手間がかかる

典型的な販路開拓展示会への支援との比較

《支援成果・効果》

同社は、同展示商談会において3社の取引候補企業の招致が得られ、商談を行うことができたほか、メディアからの取材もあった。実際の取引につながっていくのはこれからであるが、今後の本格的な販路開拓のきっかけを得ることができた。

また、今回の開発製品について、当地域事務局から「松山新製品コンテストNEXTONE」（松山商工会議所主催）への応募勸奨・支援を行ったところ、金賞に相当する「松山市長賞」を受賞した。同社は販路開拓支援を受ける権利を獲得し、その一環として独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催する「新価値創造展 2018」等に出展することができた。

《今後の展開》

同社は、自社の販売用カタログを持っているなど、自力でも販路を開拓できる力を持つ企業である。当地域事務局では、今後も、同社とのコミュニケーションを継続しながら、必要に応じて適切な支援策を提供する予定である。

また、四国ブロック展示商談会によるフォローアップ支援については、平成30年度の開催結果を踏まえ、アフターフォローの充実や展示会に出展しない企業への個別商談会でのマッチングなど、さらなる改善と拡充に努めて、実効性のある支援策メニューとして発展させていく方針である。



四国ブロック中央会展示商談会で商品説明をする田崎社長

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

企業や地域の特性を見極め、個別の支援やコーディネーターのみに頼るのではなく、独自の支援の仕組みを構築している。企業内の体制整備が必要な場合はプロジェクト型の事業提案を働きかけている。

●持続的な支援をするために大切なこと

既存の仕組みの維持やそれに依存をするのではなく、企業の特長や地域性を考慮した実効性のある仕組みを新しく構築すること。

Association Data

所在地：愛媛県松山市米窪田町 337-1 テクノプラザ愛媛 3階（愛媛県中小企業団体中央会内）
 電話番号：089-955-7150
 URL：http://www.bp-ehime.or.jp/

機関・
 拠点ガイド
 p.63

補助タイプ

試作開発
+ 設備投資

新感覚麺の開発により下請からの脱却をめざし、産地に新風を吹き込む

Project
Data

開発した自社製品「よりかけ麺」

補助事業名	平成 27 年度補正ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金
事業計画名	下降線をたどる島原手延べ製麺業界で、生き残るための新しい麺開発
対象類型(取組分野)	ものづくり技術 (製造環境、材料製造プロセス)
事業類型	小規模型 (試作開発等)
認定支援機関	南島原市商工会

ものづくり補助金の活用による事業実施

山翔は、平成5年に山田康彦氏が景気の後退と先行きの個人の体力的な問題を考慮して電気工事業からそうめん製造業に業種転換して創業された。創業当時は、十分に安定して事業を継続できる見通しであったが、バブル崩壊後、不況が長引くとそうめんの単価、生産量ともに下落した。

長崎県島原地域は兵庫県の播州そうめんに次いで全国生産量第2位(都道府県別)の産地ではあるが、歴史的には、奈良県の三輪そうめんの下請産地としての位置づけであり、自社ブランドの育成が遅れていた。産地の多くの企業は、組合経由で納入していたため、価格決定権のない中で厳しい取引となっていた。さらに平成12年に発生した産地偽装問題を機に、三輪から島原へのOEM委託が急減し、独自の販売ルートを持っていなかった島原産地は窮地に追い込まれた。

そうした背景から、組合向けOEM生産を主体としていた当社も将来への不安と危機感を感じ、自社製品の開発を模索していた。偶然、延ばす前の3本のそうめんを撚ってみたところ、独自の形となり、これをアイデアとして製品開発を図ることと

した。ここから6~7年、本業をこなしながら徐々に自社製品の麺の撚り方を検討するなかで、螺旋形状麺の製造機械の開発が必要となっていた。

平成28年2月、新しい螺旋形状麺の知的財産戦略の相談のために、長崎県よろず支援拠点の出張相談会(長崎県発明協会)を訪れた際、機械製作の課題についても触れたところ、ものづくり補助金を紹介された。

ものづくり補助金を得て、本格的な製造装置の導入に踏み出したが、世の中になく新しい機械であるため、数々の試行錯誤の連続であった。同社の開発体制は山田代表のみであるため、機械メーカーとの綿密な打ち合わせを重ねた。麺を投入するタライを回転させるのか成型部品側を回転させるのか、あるいは麺を巻き取る棒の形状など、様々な改善を行い、商品化ができる程度の機械を導入することができた。

また、できあがった螺旋形状麺は適当な長さにカットしなければならないが、そうめんとは太さも異なり、通常のそうめんのカッターではうまくいかない。当初、超音波フードカッター

を試したが、切断速度が遅く量産対応できないことが判明し、電動鋏のスピードを調節することで解決を図った。ものづくり補助金を活用して事業に取り組んでいなければ、商品化にかなりの時間を要したか、あるいは、商品化できなかったかもしれないと山田代表は話す。

補助金活用後（現在）の事業化への取組み

補助事業終了後、「長崎県発明くふう展」中小企業の部で最優秀賞を受賞したほか、「長崎県特産品新作展」でも優秀賞を受賞した。これをきっかけに、県のアンテナショップで取り扱われるようになり、県内の大型商業施設の招待を受けて試食販売イベントを行うことになった。当初は、販売実演などの経験は全くなく、消費者とうまく話すことが難しかったという。

他方、商品として販売するためには、パッケージが決まっていなかった。そこで、商品のパッケージは、発明協会から紹介されたよろず支援拠点の支援を受けて、地元のデザイナーに委託し、平成 29 年 10 月に完成した。黒を基調としたそうめんには珍しいパッケージとなった。また、知的財産権については、平成 28 年 4 月に「よりかけ麺」を商標登録していたが、螺旋形状の麺製造装置と製造する麺の形状を合わせて実用新案を出願し、麺は平成 28 年 7 月、装置は 10 月に実用新案登録となった。

そして、徐々に販路開拓を本格化させていき、長崎県地域事務局の支援を受けて、ものづくり補助金の「成果普及発表パネル展示会」に出展した。それ以降も、地域事務局の支援の下、各種展示商談会に参加し、大手雑貨店や地域食材を扱う農家などとの商談を行う機会を得た。

さらに、平成 30 年 8 月には、地域事務局主催「料亭とのマッチング商談会」に参加した。都内の有名料亭が新たな素材を求めて参加したなかで 2 件の引き合いがあり、そのうちの 1 店では、夕食コースのデザートとして、当社の「よりかけ麺」を揚げて提供することとなった。

商品化した「よりかけ麺」は、発売から平成 30 年 10 月末までに 50 万円程度の売上高となっているものの、初期の目標額には届いていない。しかし、手応えも少しずつ掴み始めており、ふるさと納税の返礼品に採用されたほか、有名モデルが「よりかけ麺」をパスタ風に調理した様子をブログに掲載したところ、インフルエンサー効果をみせ、同社へのメール問合せや注文が殺到した。その後、雑誌でもコラムとして取り上げられた。

今後の戦略・展望

当社は、徐々に自社製品へと比重を移し、将来的には、下請体質から脱却して自社商品の企業としていくことを方針としている。

今後、売上を伸ばすための戦略の 1 つは価格をよりリーズナブルにすることである。価格の折り合いがつかずに取引できないケースも少なくないため、また、短く割って調理しているというユーザーの声に応じるため、麺の長さを短くした新商品を開発し、コストを抑えるとともに、ニーズを満たす商品として展開していく。

2 つ目は、ギフト用などの高付加価値商品の開発である。白い麺のほかに、地元産のお茶を練りこんだ緑色の麺や、紫芋を練りこんだ紫色の麺を開発中であり、カラーバリエーションを増やしてギフト市場への展開を考えている。

特徴・ポイント

Point 1

小規模ながら、下請産地としての危機感を先取りし、長年かけて自社製品を開発

Point 2

新たな発想で、設備だけでなく、原料、乾燥方法、カットの方法などあらゆる工程を見直し、模倣困難な新製品化

Point 3

OEM 生産から自社製品の移行へ、製品の開発や販路開拓といった要素のみならず、経営者の意識改革も徐々に実現

Company Data

代表者：代表 山田 康彦
所在地：長崎県南島原市有家町尾上 1966
電話番号：0957-82-1740
URL：https://www.tenobe-yamasyou.com/
E-mail：tenobe-yamasyou@gaea.ocn.ne.jp
設立：平成 5 年
資本金：—
従業員数：3 名
主たる業種：食料品製造業

主な事業内容（主力品目）：
島原手延べそうめんの製造
（よりかけ麺）



山田代表と導入した機械設備



和洋中ジャンルを選ばず色々な麺料理に使用可能



新たな商品開発で誕生したカラー麺（地元産のお茶を練りこんだ緑色の麺、紫芋を練りこんだ紫色の麺など）

独自性の高い支援策の実施等、事業者のニーズに応じた多面的な支援を展開

注目ポイント

- ✓ クラスター関連事業や6次化にも取り組む「食産業の総合的支援」によって、産地イノベーションに取り組む中央会保有の多くの支援リソースを活用
- ✓ 小規模事業者に対して、展示会出展支援を通じて、商品説明や商談のスキルを身につけてもらうなど、人材育成的な支援が奏功
- ✓ 東京都内の料亭とのマッチングなど、独自性の高い支援策も実施しており、事業者のニーズに応じた多面的な支援策の構築に努力している

支援展開の概況

分類

マッチング支援（展示会等への出展・開催支援、事業パートナーのマッチング支援）

コーディネート支援（他専門機関へのつなぎ支援・連携支援）

背景・課題

下請（OEM）から自社製品保有企業への展開であり、継続的な販路開拓や、市場ニーズに合致した商品になるように継続的に改善していくことが課題。

内容・手法

中央会が保有する支援資源を有効に活用し、販路開拓面を強力に支援した。

成果・効果

独自性の高い商品として、引き合いも続いており、支援機関として信頼関係を構築できている。

支援の具体的内容

《背景・きっかけ》

山翔との出会いは、平成 28 年 2 月、一般社団法人長崎県発明協会からの紹介であった。同社は、下請脱却を企図して新しい麺（よりかけ麺）とその製造装置の開発をしていたとき、本格的な設備導入が不可欠だと判断し、そのことを発明協会に相談したところ、ものづくり補助金の存在を紹介されて地域事務局に来所したことがきっかけとなった。

なお、そうめんの産地である島原地域は、平成 12 年以降、独自ブランドの育成と販路開拓が急務となったため、長崎県では、そうめん販売会社を設立するなど販路開拓に乗り出した。これに加え、有家と西有家など地域ごとに 11～12 組合に分かれていたそうめん業者を 1 つの組合に統合してまとめようとした。しかし、産地企業の減少が著しく、現在でも必ずしもまとまっていない状況である。約 40 年前には、430 の事業者があった島原そうめん産地は、現在では組合員ベースで 280 事業所まで減少している。こうした問題意識は県全体の支援機関で共有されている。

《支援提案・実行》

補助事業期間中は、通常のモニタリングを実施していたが、補助事業終了後、同社の案件は、下請（OEM）から自社製品

保有企業への展開であり、継続的な販路開拓や、市場ニーズに合致した商品になるように継続的に改善していくことが課題であった。そこで、長崎は農林水産業を含めて食産業の一大集積地であり、長崎県中小企業団体中央会は食産業に関連する事業を幅広く展開していたため、当地域事務局では、中央会の保有する事業を適切に組み合わせながら、次頁表のとおり支援を行った。

なお、平成 30 年 8 月に地域事務局として主催した「料亭とのマッチング商談会」は、料亭のネットワークを持つ民間企業の東京の展示場所を活用して開催されるマッチング会に参画するという形で実施されたものである。東京都内の有名料亭が新たな素材を求めて参加した。同社を含む県内 11 の生産者が 45 商品を展示した。料亭のネットワークを持つ民間企業とは長崎県食料産業化クラスター協議会（事務局：中央会）で研修講師として招聘するなど、関係性を構築していたものをつないだ結果、同事業が開催されるに至った。

《支援成果・効果》

同社には販路開拓イベント等に参加してもらった成果・効果が徐々に現れてきている。独自性の高い商品として、引き合いも続いていくという。

また、これまでの継続的な支援により、同社と当地域事務局との関係も緊密になり、頼りにされる支援機関として信頼を獲得している。

時期	支援メニュー	主催者	成果・効果
H29.11	成果普及発表 パネル展示会	長崎県地域事務局	自社の製品を説明するという経験に慣れてもらった
H29.12	成果事例集（発行 部数：600部）	長崎県地域事務局	事例集作成のプロセスの中で県内のホテルに本商品（よりかけ麺）を紹介し、コース料理でお試し利用してもらった。これは、価格面で折り合いがつかず、継続利用とはならなかった。
H30. 1	6次化推進のための 異業種交流会	6次産業化サポートセンター （事務局：中央会）	大手雑貨店の長崎支店と面談し、店舗内で試食販売を行うきっかけとなった。
H30. 7	第1回マッチング セミナー	長崎県食料産業化クラスター 協議会（事務局：中央会）	「よりかけ麺」に練りこむ素材を探して、トマトの製造業者と出会うことができた。
H30. 8	料亭とのマッチン グ商談会	長崎県地域事務局	2件の引き合いがあり、そのうち1件ではコース料理の1品に「よりかけ麺」を使用したメニューが提供されることとなるなど具体的な受注につながったほか、料理長からの改善提案等もあった。
H30. 9	6次化推進のための 異業種交流会	6次産業化サポートセンター （事務局：中央会）	農林漁業者と加工業者とのマッチングを実施した。事業者は加工事業者としてブース出典。商談会に参加した結果、数社と取引を開始した。

これまで支援した主なマッチング機会と成果・効果



料亭とのマッチング商談会

《今後の展開》

現在、同社が本事業の成果を本格化し、自社製品ブランド企業として飛躍するためには、生産の効率化とコストダウン、そして、ギフト用などの高付加価値商品の開発という大きく2つの開発課題がある。

こうした商品開発を継続的に行うとともに、さらなる販路を開拓していくためには、支援機関の持つ食産業関連のリソースを効果的に活用していくことが重要となっている。今後は、消費者に直接販売する「エキマエマルシェ」などへの参画も促していく考えである。

Supporter's Mind

●本支援を推進するうえで大切にしていたこと

下請中心であった小規模事業者で、自社製品の販売ノウハウを有していないため、的確に課題へのアプローチをすることが重要であるとの認識で支援を行っている。支援リソースが不足しているときは、発明協会を起点として、よろず支援拠点とも連携しながら支援を実施している。

●持続的な支援をするために大切なこと

積極的なアウトリーチ活動により、担当専従者が遠方でもきめ細かく足を運び、事業者からの信頼獲得につなげていくこと。

Association Data

所在地：長崎県長崎市桜町4番1号 長崎商工会館9階（長崎県中小企業団体中央会内）
電話番号：095-826-3201
URL：http://www.nagasaki-chukai.or.jp/

機関・
拠点ガイド
p.63

「ものづくり・商業・サービス補助金」の概要

■中小企業・小規模事業者が、以下の対象類型において行う革新的な製品・サービス開発、生産プロセスなどの改善のための設備投資等計画を支援する事業。

【革新的サービス】

「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された方法で行う革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善を行う計画。



【ものづくり技術】

「中小企業のものづくり基盤技術の高度化に関する法律（中小ものづくり高度化法）」に基づく特定ものづくり基盤技術を活用した革新的な試作品開発・生産プロセスの改善を行う計画。

01 デザイン開発に係る技術、02 情報処理に係る技術、03 精密加工に係る技術、04 製造環境に係る技術、05 接合・実装に係る技術、06 立体造形に係る技術、07 表面処理に係る技術、08 機械制御に係る技術、09 複合・新機能材料に係る技術、10 材料製造プロセスに係る技術、11 バイオに係る技術、12 測定計測に係る技術（特定ものづくり基盤技術高度化指針）

■平成 24 年度補正事業～平成 28 年度補正事業まで、のべ 5 万者以上（約 52,000 者）の中小企業・小規模事業者を支援。

平成24年度補正 ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援補助金【補助率:対象経費の2/3以内】

事業の目的 試作品の開発や設備投資等に要する経費の一部を補助することにより、ものづくり中小企業・小規模事業者の競争力強化を支援し、我が国製造業を支えるものづくり産業基盤の底上げを図るとともに、即効的な需要の喚起と好循環を促し、経済活性化を実現することを目的とする		補助対象要件 日本国内に本社及び開発拠点を有する[ものづくり]中小企業・小規模事業者であり以下の条件を満たす者 ○顧客ニーズにきめ細かく対応した競争力強化を行う事業であること ○認定支援機関に事業計画の実効性等が確認されていること ○「中小ものづくり高度化法」22分野の技術を活用した事業であること		
補助事業要件	対象類型	対象事業	補助額	対象経費(全類型共通)
	小口化・短納期化型	顧客ニーズが多様化する中、顧客からの多品種少量生産・短納期化のニーズに対応可能な体制を構築	補助金上限額: 1,000万円 (補助金下限額: 100万円)	原材料費・機械装置費・ 外注加工費・技術導入費・ 直接人件費・委託費・ 知的財産権関連経費・ 専門家謝金・専門家旅費・ 運搬費・雑務費
	ワンストップ化型	複数の技術を組み合わせた一貫生産体制の導入などを通じて、顧客の幅広いニーズに迅速に対応可能な体制を構築		
	サービス化型	顧客ニーズに対して積極的な提案を行うなど、製品以外の付加価値を付けた形での商品提供が可能な体制を構築		
	ニッチ分野特化型	ニッチ分野について、高い技術力と機動力・柔軟性を活かし、経営資源を集中して競争力を強化する体制を構築		
生産プロセス強化型	低価格化のニーズに応えるべく、従来の生産プロセスを見直し、品質を落とさず低コスト製品に対抗しうる製品を生産			

平成25年度補正 中小企業・小規模事業者ものづくり・商業・サービス革新事業【補助率:対象経費の2/3以内】

事業の目的 ものづくり・商業・サービスの分野で環境等の成長分野へ参入するなど、革新的な取組みにチャレンジする中小企業・小規模事業者に対し、地方産業競争力協議会とも連携しつつ、試作品・新サービス開発、設備投資等を支援する		補助対象要件 どのように他社と差別化し競争力を強化するかを明記した事業計画をつくり、その実効性について認定支援機関により確認されていること 〈ものづくり技術〉製造業の競争力を支える中小ものづくり高度化法11分野の技術を活用した事業であること 〈革新的サービス〉革新的な役務提供等を行う3~5年の事業計画で[付加価値額]年率3%及び[経常利益]年率1%の向上を達成する計画であること 注:付加価値額=営業利益+人件費+原価償却費		
補助事業要件	対象類型	ものづくり技術	革新的サービス	対象経費(全類型共通)
	成長分野型	補助金上限額:1,500万円(補助金下限額:100万円) ※成長分野とは[環境・エネルギー][健康・医療][航空・宇宙] ●設備投資が必要		原材料費・機械装置費・ 直接人件費・技術導入費・ 外注加工費・委託費・ 知的財産権等関連経費・ 運搬費・専門家謝金・ 専門家旅費・雑務費
	一般型	補助金上限額:1,000万円(補助金下限額:100万円) ※対象要件を満たすものは全て申請可能。成長分野、小規模事業者の案件でも一般型に応募することができる ●設備投資が必要		
	小規模事業者型	補助金上限額:700万円(補助金下限額:100万円) ※「中小企業基本法」第2条第5項[小規模企業者]に限る ●設備投資は不可(機械装置費の計上は50万円未満可)		

平成26年度補正 ものづくり・商業・サービス革新補助金【補助率:対象経費の2/3以内】

事業の目的 国内外のニーズに対応したサービスやものづくりの新事業を創出するため、認定支援機関と連携して、革新的な設備投資やサービス・試作品の開発を行う中小企業を支援する		補助対象要件 認定支援機関に事業計画の実効性について確認された中小企業・小規模事業者で以下の要件を満たす者 ○「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された方法で行う革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善であること ○「中小ものづくり高度化法」の技術を活用した事業であること ○3~5年の事業計画で[付加価値額]年率3%及び[経常利益]年率1%の向上を達成する計画であること ○共同設備投資では、複数の事業実施企業が共同し、設備投資により革新的な試作品開発等や、プロセスの改善に取り組むことで、事業実施企業全体の3~5年計画で[付加価値額]年率3%及び[経常利益]年率1%の向上を達成する計画であること			
補助事業要件	対象類型	ものづくり技術	革新的サービス	共同設備投資	対象経費(全類型共通)
	一般型	補助金上限額:1,000万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要		補助金上限額:共同体で5,000万円(500万円/社) (補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要	機械装置費・原材料費・ 直接人件費・技術導入費・ 外注加工費・委託費・ 知的財産権等関連経費・ 運搬費・専門家経費・ 雑務費・ クラウド利用費
	コンパクト型	—	補助金上限額:700万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資は不可(機械装置費の計上は50万円未満可)	—	

平成27年度補正 ものづくり・商業・サービス新展開支援補助金【補助率:対象経費の2/3以内】

事業の目的 国内外のニーズに対応したサービスやものづくりの新事業を創出するため、認定支援機関と連携して、革新的なサービス開発・試作開発・生産プロセスの改善を行う中小企業・小規模事業者の設備投資等を支援する		補助対象要件 認定支援機関に事業計画の実効性について確認された中小企業・小規模事業者で以下の要件を満たす者 ○「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された方法で行う革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善であること ○「中小ものづくり高度化法」の技術を活用した事業であること ○3~5年の事業計画で[付加価値額]年率3%及び[経常利益]年率1%の向上を達成する計画であること ○高度生産性向上型では、IoT等を用いた設備投資を行い[投資利益率]5%を達成すること		
補助事業要件	対象類型	ものづくり技術	革新的サービス	対象経費
	高度生産性向上型	補助金上限額:3,000万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要		機械装置費 技術導入費 運搬費 専門家経費
	一般型	補助金上限額:1,000万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要		
	小規模型	補助金上限額:500万円(補助金下限額:100万円) ※設備投資のみの場合、原材料費・外注加工費・委託費・知的財産権等関連経費・クラウド利用費は対象外 ●設備投資可能(必須ではない)		機械装置費・原材料費・ 技術導入費・外注加工費・ 委託費・知的財産権等関連 経費・運搬費・専門家経費・ クラウド利用費

平成28年度補正 革新的ものづくり・商業・サービス開発支援補助金【補助率:対象経費の2/3以内】

事業の目的 国際的な経済社会情勢の変化に対応し、足腰の強い経済を構築するため、経営力向上に資する革新的なサービス開発・試作開発・生産プロセスの改善を行うための中小企業・小規模事業者の設備投資等の一部を支援する。		補助対象要件 認定支援機関の全面バックアップを得た事業を行う中小企業・小規模事業者であり、以下の要件を満たす者 ○「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された方法で行う革新的なサービスの創出・サービス提供プロセスの改善であること ○3~5年の事業計画で、「付加価値額」年率3%及び「経常利益」年率1%の向上を達成できる計画であること ○「中小ものづくり高度化法」に基づく特定ものづくり基盤技術を活用した革新的な試作開発・生産プロセスの改善を行い、生産性を向上させる計画であること		
補助事業要件	対象類型	革新的サービス	ものづくり技術	対象経費
	第四次産業革命型	補助金上限額:3,000万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要		機械装置費 技術導入費 運搬費 専門家経費
	一般型	補助金上限額:1,000万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要		
	小規模型	設備投資のみ	補助金上限額:500万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が必要	
		試作開発等	補助金上限額:500万円(補助金下限額:100万円) ●設備投資が可能(必須ではない)	

【参考】中小企業技術革新制度（SBIR）のごあんない

上記の平成24年度補正～28年度補正事業では、「中小企業技術革新制度（SBIR）」において「特定補助金等」の指定を受けています。指定された補助金等の交付を受けた中小企業は、その成果を利用した事業活動（事業化）を行う際に各種支援措置の特例を受けることができます。

支援項目	支援内容
事業化までの支援策	低利融資を受けられる 特許料等の減免 債務保証枠の拡大
特例処置	国などの入札へ参加が可能 中小企業投資育成株式会社法の特例が適用
J-Goodtech（ジェグテック）でのPR	https://jgoodtech.jp/pub/ja/

詳細については、「SBIR特設サイト」をご参照ください。

<http://j-net21.smrj.go.jp/develop/sbir/subsidy/index.html>

～地域の支援機関との有効な連携関係の構築による支援展開例～

1. 新潟県中小企業団体中央会「支援機関と連携した取組み」

(1) 支援機関と連携したフォローアップ事業体制の整備

本会がフォローアップ事業を行うにあたり、よろず支援拠点、金融機関・商工会議所・商工会等の認定支援機関そして行政等と連携した事業者の支援を行うことを基本として考えている。本会においては連携組織の支援ノウハウやものづくり補助金事業における支援のノウハウという強みはもっているが、事業者からの多種多様な支援ニーズにこたえるためには、本会の保有していない他の支援機関のノウハウが必要と考えたからである。

フォローアップ事業立ち上げ後直ちに地域事務局内に、「販路開拓・販売促進推進委員会」を設置。委員長に木村泰博氏（新潟県よろず支援拠点前チーフコーディネーター）を迎え、委員に補助対象事業者が多い燕・三条地域のブランディングの専門家である高橋憲示氏（平成 26 年 1 月 中小企業庁グッドビジネスアワード「ベストパートナー賞」受賞）、食の高付加価値化研究所所長で食関係の川上から川下までの経験を有する椎葉彰典氏（兼職 公益財団法人新潟市産業振興財団食の技術コーディネーター）等実践的な販路開拓・販売促進の実績をもつ委員に就任してもらい、本会本部職員・コーディネーターとともに事業者支援ができる体制を整えた。



販路開拓・販売促進推進委員会

また、認定支援機関等との連携を図るため、商工会議所・商工会・金融機関及び行政等関係機関を集め、「認定経営革新等支援機関情報連絡会議」を開催。会議開催前には各機関にものづくり補助金並びにフォローアップ事業の説明に伺い、当事業について認識を共有するとともに、情報交換ができる体制を整備した。平成 30 年度については、先端設備等導入計画との連携を図るために、市町村担当者にも会議に出席いただき、4 会場で開催。支援機関同士が顔の見える中での情報交換ができる体制を整備した。



認定経営革新等支援機関情報連絡会議

(2) よろず支援拠点等支援機関との連携した事業者支援

新潟県よろず支援拠点は、公益財団法人にいがた産業創造機構（NICO）がその実施機関となり、企業支援に優れた能力・知識・経験等を有する専門コーディネーターを中心に、関係機関・団体等他の実施機関と連携し事業に取り組んでいる。

本会においては新潟県よろず支援拠点設置時より、前チーフコーディネーターの木村泰博氏を通じて、組合・連携組織や中小事業者の支援について連携を行ってきた。

平成 28 年度補正ものづくり補助金より、「認定支援機関は採択後の事業実施においても事業化に向けてのフォローアップをよろず支援拠点の活用等を通じて行うよう努めること」となり、本会におけるフォローアップ事業においても、前述のとおり新潟県よろず支援拠点との情報共有・連携ができるような体制を整えた。

本会の行う実際の事業者支援のスキームとしては、まず本会において事業者への巡回並びに WEB アンケートによる支援ニーズを把握。地域事務局内に設置している「販路開拓・販売促進推進委員会」において支援ニーズへの対応の可否・支援方法について、委員長をはじめとした専門委員の意見等をもとに検討。課題解決のための専門家同行相談・販路開拓のための展示会出展支援・補助事業者の取組みをより多く広報するための事例集の発行等を行い、事業化の進展を支援している。

しかしながら、地域事務局の支援範囲を超える支援、例えば、事業化進展における販路開拓において、専門家同行相談を通じて事業者の支援を行ったところ、他の支援制度等を活用して進めるのが望ましいとなった際に、よろず支援拠点の支援メニューや専門コーディネーターを事業者で紹介し、よろず支援拠点への支援の引継ぎを行う等、事業者の支援がよろず支援拠点に移行してもスムーズに支援が継続できるように事業を行っている。

本会では、よろず支援拠点だけに限らず各支援機関との連携を図ることとしており、例えば、専門家同行相談において地域の小規模事業者の支援機関である商工会に同席を依頼し事業者の支援を一緒に行う、また認定支援機関である金融機関と連携して「地銀フードセレクション」に参加する等の連携も行っている。

本会では、平成 26 年度より長期ビジョン「協同の絆で創る新連携事業」を策定し事業を行っている。今後においても、補助事業者の技術的な課題についての公設試験研究機関との連携や海外またはインバウンドへの販路開拓に対するの通訳・翻訳等の専門家との連携等を図る等他支援機関との連携を強化していきたいと考えている。

この支援機関同士の連携が補助事業者の事業化の進展につながり、ひいては足腰の強い地域経済の構築につながると考えている。

2. 福井県中小企業団体中央会「ものづくり補助金活用事業者のフォローアップ」

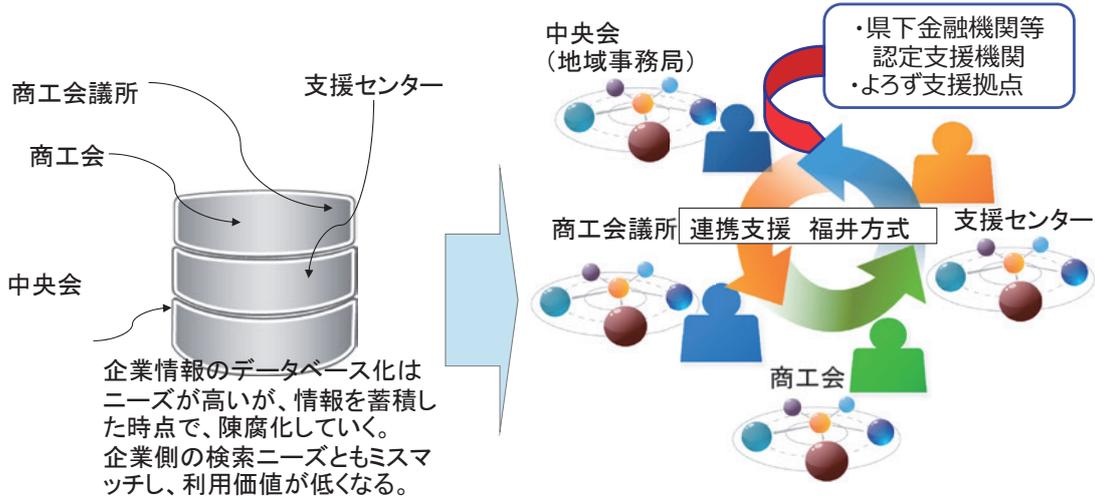
(1) 認定支援機関や各種機関との現場レベルでの連携『福井方式』

本県では、以前より中小企業・小規模事業者の支援を行っているふくい産業支援センター、県下各商工会議所、商工会、本会にて合同での研修会、各指導員による企業支援チーム組成による改善提案支援などに取り組んだ経緯があり「連携支援福井モデル（以下、福井モデル）」として全国的に注目を集めた。時を同じくして、ものづくり補助金が開始され認定支援機関との連携によるものづくり補助金支援体制の構築が必要となってきたが、「福井モデル」での連携ノウハウがまさに発揮された。

機関同士の連携＝組織的な連携がこれまで多かった。組織同士の連携の場合、予算・人員・権限などそれぞれの組織の事情に左右され、いわゆる“縦割り”の仕組みになってしまう。「福井モデル」においては、現場の指導員同士が直接チームを組成し取り組んだところに大きな成果があり、現在においても電話、メール、SNS で各支援機関の指導員同士が常日頃から連携できている。

本会においても、「福井モデル」の仕組みを有効活用し、さらに支援機関以外の認定支援機関である各金融機関においても、役職者ではなく現場でコンサルティング業務を行っている方々に直接依頼し、認定支援機関連絡会議を実施。それ以降、ものづくりの補助金申請から事業実施、フォローアップとそれぞれのステージにおいて現場レベルでの連携による様々な支援体制が構築できたこと、事業者のニーズにリアルタイムに対応できることが大きな成果である。

ものづくり補助金採択企業などそれぞれの機関が関わる県内企業のニーズに合わせ、リアルタイムで変化していく企業情報を”つなぐ”仕掛けづくり



企業情報のデータベース化はニーズも高く、様々な機関で試みられているが、ニーズにマッチしたものはほとんどない。これは、企業変化スピードが速い・情報量が膨大になっている中で、データベースに情報が蓄積された時点で陳腐化していくこと、情報量が多すぎて検索がニーズとミスマッチすることにある。一方各支援機関の指導員や金融機関職員等は、リアルタイムで情報を持っており、かつそれぞれ地域性や得意分野を持っており、そうした支援機関同士＝”人的データベース”がリアルタイムで情報を交換し、それぞれが持つ企業情報をもとに、企業をつなぎ、連携して支援する＝”福井方式”の仕掛けを機能的に活用する。

(2) 中央会の機能を活かした支援

ものづくり補助金の申請からフォローアップ段階において、「今まで県外企業から機械を導入していたが、急な修理などにも早急に対応できる県内企業はないか。」や「ものづくり補助金の成果をさらに高めるため、こうした加工ができる連携先は県内にないか」など、様々な相談が寄せられる。

こうした対応に本会では、ふくい青年中央会の取組み「どうせ買うなら運動」でのノウハウを活かしている。

「どうせ買うなら運動」は、2008年のリーマンショックによる急激な業績悪化の中で、青年中央会のメンバー同士で取引を促進することで、少しでも内需拡大につなげることを目的とした取組みである。当時、カタログの作成・配布などを行ったが、実際取引につながったのは、青年中央会のメンバー同士で交流し、お互いが「どんな仕事が得意か」を知ることで取引につながっていった。また、本会に「こんなことをできる企業はないか？」などの問い合わせについては、各青年部メンバーや組合にお聞きすることでマッチングにつながっていった。

こうしたノウハウが、先に述べたものづくり補助金事業者からの相談にも活かされており、酒造メーカーさんのオリジナルの酒づくりに必要なタンクについて、タンクづくりを得意とする本青年中央会メンバーとのマッチング事例、ものづくり補助金で取り組んだ内容をさらに高度化するためのオリジナルの自動化機械製造について、本会機械関連組合の組合員とのマッチング事例などがある。

(3) フォローアップの今後の新たな展開の可能性

フォローアップ支援の重要項目として、企業連携による付加価値向上や販路拡大があり展示会への出展や商談会の実施などの機会を活用しているが、地方での開催は有効な連携先が来場しにくい、一方マッチングの機会が多い首都圏等での展示会・商談会への出展は小規模事業者においては、コストや人員において大きな負担となっている。

そうした課題を解決すべく、新たなマッチング方法がないかを検討していたところ、一般財団法人ふくい産業支援センターが最近取り組んでいる『福井ベンチャーピッチ』との連携の可能性を模索したところ、支援センターの担当者も大歓迎で現在連携を始めている。

『福井ベンチャーピッチ』とは、成長意欲の高い経営者やベンチャー起業者の資金調達や販路拡大を支援するため、県内外のベンチャーキャピタル（VC）や金融機関の前で事業プレゼン（ピッチ）を行う機会を提供するもので、「資金調達の目処を立てたい」「販路を拡大させたい」「ビジネスモデルをブラッシュアップさせたい」「VC等からのコメントをもらいたい」など、更なる成長につなげたい企業のエントリーによりこれまで3回実施している。平

成 30 年 9 月に実施された「第 3 回福井ベンチャーピッチ」では、ものづくり事業者さんが登壇し、VC 2 社から引き合いがあるなどの成果があった。平成 31 年 2 月に実施予定の第 4 回については、ものづくり事業者に案内し、希望者に対し VC 登壇にむけて、地域事務局とふくい産業支援センターにてブラッシュアップを行っており、新たなマッチングの仕組みづくりにチャレンジしている。

【参考】中小企業団体中央会のごあんない

中小企業団体中央会（中央会）は、中小企業等協同組合法及び中小企業団体の組織に関する法律に基づき、都道府県中央会については各都道府県知事の認可により、全国中央会については経済産業大臣の認可により設立された法人です。

中央会は、中小企業連携組織の専門機関として、中小企業の組織化を推進し、その強固な連携関係による事業推進や価値創出への取組みを支援し、中小企業や業界団体の振興を図っていくことを目的としています。

近年は、地域産業の基盤を支える中小企業の後押し支援を行う「ものづくり・商業・サービス補助金」事務局の運営に携わりながら、上記の支援展開例にみられるような、連携支援のノウハウを活かした地域の仕組みづくりや、次世代の担い手を育成する「場」の形成・活用等を通じ、地域産業の活性化に資する支援事業を積極的に展開しています。

■中央会組織（平成 30 年 4 月時点）



■中央会が展開する事業

中央会では、前記の目的を達成するため、さまざまな事業を展開しています。

中央会の主な事業内容

- 組合運営上の問題等をいつでも気軽に相談できる体制（「窓口相談」）
- 定期的に指導員が訪問し、face to face で相談（「巡回指導」）
- 各種助成策や業界団体向けの情報を速やかに提供（機関誌・インターネット等）
- 行政機関等に対し、業界の要望を建議・陳情
- 各種会合、交流会開催により、会員相互の交流を促進
- 各種講習会・研修会を開催
- 中小企業者及び官公需適格組合の官公需受注の促進
- 中小企業及び中小企業の組織に関する調査・研究
- 中小企業組合検定試験の実施と中小企業組合士の認定・登録
- 組合青年部、組合女性部の育成、強化
- 中小企業等を対象にした各種補助事業（新分野研究、ビジョン策定、ネットワークシステム開発等）
- ものづくり・商業・サービス補助金のフォローアップ事務局の運営管理

以下では、本書のサポートプラクティスで取り上げた各種機関・拠点制度の概要を紹介いたします。なお、各種予算の成立状況によって制度内容が変更されることがありますのでご注意ください。

● 地域事務局とは

<事例掲載機関>

福島県地域事務局 (p.24)、愛媛県地域事務局 (p.50)、長崎県地域事務局 (p.54)

<制度の概要>

ものづくり・商業・サービス補助金では、平成 31 年 2 月現在、平成 24 年度補正事業～平成 28 年度補正事業において、革新的な商品・サービス開発を行うための設備投資等を行った中小企業・小規模事業者に対し、事業化の進捗状況等を適切に把握するとともに、補助事業の成果の販路開拓、販売促進に係る各種フォローアップ支援活動を行うための事務局が全国 47 都道府県に設置されています（全国事務局：1 カ所設置）。

<支援メニュー>

地域事務局の主な業務は、販路開拓や販売促進に向けた取組み支援（展示会・ビジネスマッチング会の開催、成果事例集の作成等）をはじめ、支援対象業務以外の地域支援機関への橋渡し、地域支援機関との連携体制の構築（認定支援機関連絡会議等）などがあり、各都道府県下の補助事業者の支援ニーズに対応しています。

ものづくり事業実施スキーム(イメージ)



詳しくは、「ものづくり補助事業関連サイト」をご参照ください。

<http://www.monodukuri-hojo.jp/>

● 認定支援機関とは

<事例掲載機関>

山北商工会（新潟県／p.28）、敦賀信用金庫（福井県／p.32）、公益財団法人奈良県地域産業振興センター（奈良県／p.36）

<制度の概要>

認定経営革新等支援機関（認定支援機関）は、中小企業・小規模事業者が安心して経営相談等が受けられるために、専門知識や実務経験が一定レベル以上の支援機関に対し、国が認定する制度です。

具体的には、商工会・商工会議所・中央会などの中小企業支援者のほか、金融機関、公益財団法人、税理士、公認会計士、弁護士等が主な認定支援機関として認定されています（平成30年12月末現在：32,268機関）。

経営革新等支援機関からの支援の流れ

01

中小企業・小規模事業者の経営課題

- ・売上を拡大したい
- ・設備導入を行い生産性を向上したい

02

支援機関の選定

認定経営革新等支援機関は中小企業庁HPより検索

03

認定経営革新等支援機関に相談

- ・経営状況の把握（財務分析、経営課題の抽出）
- ・事業計画作成（計画策定に向けた支援・助言）
- ・事業計画実行（事業の実施に必要な支援・助言）等

04

事業計画の実現！

- ・売上拡大のための戦略策定について支援を受けたところ、新規顧客獲得につながり、売上げが伸びた。
- ・人手不足について悩んでいたところ、設備投資の補助金活用についてアドバイスを受け、新規採用せずに、生産性向上を図れた。

05

モニタリング・フォローアップ

巡回監査の実施、改善策の提案など

認定経営革新等支援機関に関する情報はこちら

制度の概要等について

中小企業庁 経営支援部 経営支援課 ☎03-3501-1763

支援機関のシステム検索

認定経営革新等支援機関 活動状況検索システム

詳しくは、中小企業庁ホームページをご参照ください。

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/index.htm>

64

●公設試とは

<事例掲載機関>

奈良県産業振興総合センター (p.36)

<制度の概要>

公設試とは、地方自治体が設立した「公設試験研究機関」の略称で、中小・ベンチャー企業への技術指導、依頼試験や共同研究等の機能を有する機関です。地域の産業を技術面から支えることを目的としており、いわば地域の中小企業の技術開発パートナーであり、技術に関する相談窓口として、様々な支援を行っています。

<支援メニュー>

工業系公設試では、ものづくり企業を支援するため、技術的なご相談に対応する「技術相談」、公設試にある機器を利用して試験研究や検査を行うことができる「機器・設備利用」、成分分析等の「依頼試験・分析」や、公設試の研究者とともに新技術の開発等を行う「共同・受託研究」等、様々なメニューを用意しています。



また、その他の支援サービスとして、中小企業技術者の養成および能力向上を図る「人材育成」、支援メニューや研究成果に関する「情報提供」、個別に対応できない場合の「連携機関紹介」などが挙げられます。

詳しくは、近畿経済産業局ホームページ「公設試利用ガイドブック『公設試のすすめ』」をご覧ください。

<http://www.kansai.meti.go.jp/2giki/sangiren/susume/susume.html>

*公設試は全国各地に立地していますが、本書では奈良県事例を収録していることから、近畿経済産業局の案内を使用しております。他地域の公設試制度案内については、「全国鉱工業公設試験研究機関保有機器・研究者情報検索システム」ホームページからご確認ください。

<http://www.meti.go.jp/kousetsushi/top>

●よろず支援拠点とは

<事例掲載拠点>

広島県よろず支援拠点 (p.42)

<制度の概要>

よろず支援拠点は、国が全国に設置している無料の経営相談所です。中小企業・小規模事業者をはじめ、NPO 法人・一般社団法人・社会福祉法人等の中小企業・小規模事業者に類する方、創業予定の方の売上拡大、経営改善など、経営上のあらゆるお悩みの相談に対応しています。



<支援の特徴>

よろず支援拠点は、売上拡大や経営改善等の経営課題の解決に向けて、一歩踏み込んだ専門的な提案を行います。また、課題解決に向けて相談内容に応じた適切な支援機関の紹介や課題に対応した支援機関の相互連携をコーディネートします。

- (1) 総合的・先進的な、経営アドバイスを提供
(様々な分野の専門家がいるからこそ、色々な角度から一歩踏み込んだアドバイス)
- (2) 皆様のための、課題解決チームを編成
(あなたの経営課題に合わせた専門家チームで課題解決へ全力投球)
- (3) 課題に応じた、ワンストップサービス
(皆様のどんなご相談もワンストップで解決)

詳しくは、「よろず支援拠点全国のポータルサイト」をご覧ください。

<https://yorozu.smrj.go.jp/>

● プロフェッショナル人材戦略拠点とは

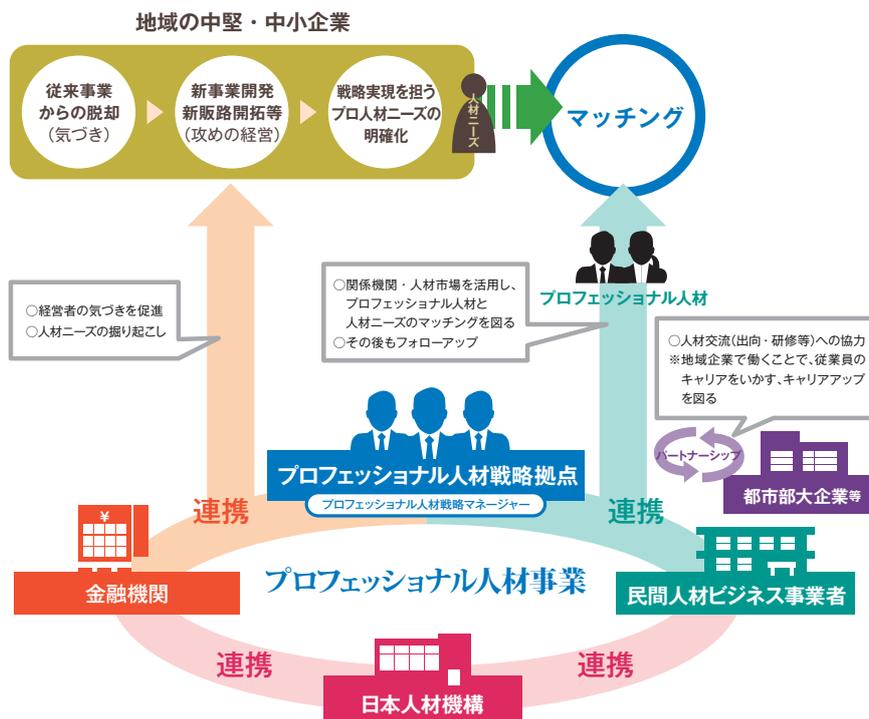
<事例掲載拠点>

香川県プロフェッショナル人材戦略拠点 (p.46)

<制度の概要>

プロフェッショナル人材戦略拠点は45道府県に設置されています。支援の流れは、まず、プロフェッショナル人材戦略マネージャーをはじめとした拠点のスタッフが、金融機関等と連携しつつ、地域企業の経営者と丁寧な対話を重ね、新事業や新販路の開拓など、積極的な「攻めの経営」への転換を促していきます。

それを実践するプロフェッショナル人材のニーズを掘り起こし、民間人材ビジネス事業者や拠点とパートナーシップを結ぶ都市部大企業等に取り繋ぎ、地方への人材還流を図ります。さらに、人材のマッチング後においても、関係機関と協力し、当該企業の経営課題の解決や、成長戦略の実現などに向けて、フォローアップを行います。



<プロフェッショナル人材とは>

新たな商品・サービスの開発、その販路の開拓や、個々のサービスの生産性向上などの取組みを通じて、企業の成長戦略を具現化していく人材です。

人材タイプ	「経営革新」に対する貢献領域	想定例
経営人材・経営サポート人材	経営者を支える右腕として企業マネジメントに携わる人材（将来の経営幹部候補も含む）。	企業経営や大手企業での事業部管理等のマネジメント経験者等
新事業立ち上げ・販路開拓人材	新規事業や海外現地事業の立ち上げなど、企業にとって新たな事業分野や販路を開拓し、売上増加等の効果を生み出す人材。	商社等での営業や新規事業の立ち上げ経験者、海外事業企画等のグローバルビジネスのマネジメント経験者等
生産性向上人材	開発や生産等の現場で新たな価値（新たな製品開発、生産工程の見直し等）を生み出すことのできる人材。	大手企業の工場長等の経験者、技術者として開発リーダー等の経験者等

詳しくは、「プロフェッショナル人材戦略ポータルサイト」をご覧ください。

<http://www.pro-jinzai.go.jp/>

平成 30 年度ものづくり補助金成果評価調査事業（フォローアップ事業）
成果事例調査委員会報告書

ものづくり・商業・サービス補助金成果活用グッドプラクティス集

2019 年 3 月発行

全国中小企業団体中央会

〒104-0033

東京都中央区新川 1-26-2 新川NSビル 6 階

TEL：03-3523-4908

<http://www.chuokai.or.jp>

本書は、「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発等支援事業（フォローアップ事業）」及び「平成 29 年度補正ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」で作成したものです。



STEP1

STEP2

STEP3

STEP4

STEP5

UP!!